

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Kommunikatsioonijuhtimise õppekava

Ave Aun

**Strateegilise otsustamise protsess rutiinsetel
juhtimiskoosolekutel Eesti väikeettevõtte näitel**

Magistritöö

Juhendaja: Age Rosenberg, MA

Tartu 2017

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Teoreetilised lähtekohad	5
1.1 Otsuse tegemise protsess	5
1.2 Strateegia kujunemise protsess muutuvates oludes	9
2. Eesmärk ja uurimisülesanded.....	14
3. Metoodika	15
3.1. Organisatsiooni kirjeldus.....	15
3.2 Valim ja andmekogumismeetod	16
2.2. Analüüsimetod	17
4. Tulemused.....	19
4.1 Strateegilise suuna ajend	19
4.2 Strateegia tegemine	22
4.2.1 Kontrollitud ja mittekонтроllitud protsess	22
4.2.2 Kõne omadused	29
4.2.3 Õppimise episoodid	32
4.3 Otsustusprotsessi osalejate refleksioon	34
5. Järeldused ja diskussioon.....	36
Kokkuvõte	41
Summary	43
Kasutatud kirjandus.....	45
Lisad	49
Lisa 1. Vaatlusplaan.....	49
Lisa 2. Algusintervjuu kava.....	51
Lisa 3. Lõpuintervjuu kava.....	53
Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid (lisatud CD-le).....	57
Lisa 4.1 Intervjuu J1 (lisatud CD-le).....	57
Lisa 4.2 Vaatluspäevik (lisatud CD-le).....	71
Lisa 4.3 Intervjuu J3 (lisatud CD-le).....	116
Lisa 4.4 Intervjuu J4 (lisatud CD-le).....	130
Lisa 4.5 Intervjuu J2 (lisatud CD-le).....	140
Lisa 4.6 Lõpuintervjuu J1 (lisatud CD-le).....	143
Lisa 5. Lihtlitsents	

Sissejuhatus

Strateegilised otsused seostuvad sageli majandusteaduste ja – teooriatega. Traditsioonilised strateegia tegemise ja sellega seotud otsustamisemudelid on liiga jäigad ning teooria teadmine ei anna piisavalt teadmisi, kuidas neid tegelikult teha. See tähendab, et teoorias teame, kuid praktikas käivad asjad teisiti. Seetõttu on järjest enam hakatud vaatama strateegilist otsustamist just sellest vaatepunktist, kuidas kommunikatsioon, inimsuhted ning pidevalt muutuv keskkond mõjutavad strateegia tegemist. Ka strateegia mõiste on ajapikku muutunud – kui varasemalt peeti seda organisatsiooni omandiks, siis uue lähenemise puhul strateegiat teevad inimesed (Whittington, 2006:613). See tähendab, et strateegia ja selle tegemine on jõudnud sotsiaalteaduste valdkonda, mida kinnitab ka üsna suur strateegia tegemise uuringute hulk (EBSCO-st tuleb otsinguga välja pea tuhat uuringut).

Strateegiat on uuritud nii praktikate kui ka protsessi vaatepunktist ning kesksete teemadena võib välja tuua strateegiatöö erinevates tingimustes (Jarzabkowski & Balogun 2009, Maitlis & Lawrence 2003), formaalsed praktikad (Whittington 2006), strateegia mõtestamise (Kaplan 2008, Balogun & Johnson 2004, Liu & Maitlis 2014), materiaalsuse ning vahendid ja tehnikad (Kaplan 2011), diskursiivsed aspektid (Vaara & Pedersen 2014), rollid ja identiteedid (Balogun & Johnson 2005, Balogun 2011) ning ka võimu küsimused (Laine & Vaara 2007, Mueller, Whittle, Gilchrist, Lenney 2013).

Tihti peale on aga näha, kuidas ka kõige suuremad organisatsioonid ebaõnnestuvad strateegiliste otsuste vastu võtmisel ning tulemuseks võib olla nii maine kui ka organisatsiooni häving (nt Nokia). Eestis on kasvavaks trendiks väikeettevõtete loomine, kus hobi ühendatakse tööga või leitakse oma nišš. Sellest tulenevalt peavad hakkama strateegilisi otsuseid vastu võtma inimesed, kellel puudub majandusalane taust ja teadmine, kuidas seda teha. Seetõttu ei pruugi alati strateegiadokumenti olemas olla või kui on, siis seda ei täideta ning strateegia tegemine kujuneb tegevuse enda käigus. Samas aga leidub vähe uuringuid, mis keskenduvad strateegilisele otsustamisele olukorras, kus strateegiadokument ise puudub. Instituudis on küll uuritud eraldi otsuste tegemist (Jõgi 2007, Rosenberg 2006), kuid seda mitte protsessina.

Strateegiline dokument annab küll vajaliku sisendi ja pidepunktid, kuid samas nendesse liigne kinnijäämine võib saada pigem takistuseks ning lõppeda organisatsiooni hukuga (McKay & Chia, 2013:223). See tekitab küsimuse, kas strateegilise dokumendi olemasolu on vii väga vajalik ning organisatsiooni eesmärke saab saavutada ka ilma selleta. Seetõttu on käesoleva töö

eesmärk analüüsida strateegilise otsuse kujunemist juhtimiskoosolekutel organisatsioonis, kus strateegiadokument ja tegevuskava puuduvad ning tuua välja sellise lähenemise võimalused ja ohud. Vaadeldes juhtkonna laiendatud koosolekuid otsiti vastuseid sellistele küsimustele nagu kuidas vahelduvad kontrollitud ja mittekontrollitud protsess otsustusprotsessis, kuidas kõne omadused mõjutavad otsustusprotsessi ning kuidas toimub tegevuse käigus õppimine.

Magistritöö koosneb viiest osast. Esimeses osas on välja toodud teoreetilised lähtekohad, kuidas toimub otsustusprotsess ja kuidas kõne kaudu strateegiat ellu viiakse ning kuidas toimub õppimine tegevuse käigus. Teine osa sisaldab uurimiseesmärki ja uurimismetoodikat, mis võimaldas analüüsida suuremahulise empiirilist uuringumaterjali ning kolmandas osas tutvustatakse uuritavat organisatsiooni. Neljandas osas on välja toodud tulemused lähtuvalt uurimisküsimustest ning viies osa sisaldab järeldusi ja diskussiooni.

1. Teoreetilised lähtekohad

Teoreetiliste lähtekohtadena on aluseks võetud protsessiteooria ning kuidas strateegia tegemise mõiste ja sellega seotud ostuste vastu võtmine on aja jooksul muutunud.

1.1 Otsuse tegemise protsess

Otsustamine on osa iga organisatsiooni igapäevaelust, seda nii töötajate igapäevalu tasandil kui ka strateegiliste eesmärkide ellu viimisel. Iga otsus on seotud eesmärgile suunatud valiku ja sellega seotud käitumisega ning iga väiksem otsus on vahendaja kaugemale eesmärgile kuni lõppeesmärk on saavutatud (Simon, 1997:3). Samas aga organisatsiooni eesmärgid ja tihtipeale ka lõppeesmärgid on tihtipeale sõnastatud liiga üldiselt. Seetõttu peab Simon (1997:4) lõppeesmärgini viivaid vaheotsuseid väärtushinnanguteks ja faktihinnanguteks. Igal inimesel on arusaam millegi olulisusest või väärtusest erinev ning erinev on ka see, millised tegevused aitavad kõige paremini lõppeesmärgini jõuda.

Klassikalise organisatsioonikäitumise mudel peab otsustamist ratsionaalseks ja loogiliseks protsessiks (Miller, 2012:137). Selle kohaselt kõigepealt märgatakse otsustamist vajavat probleemi, seejärel defineeritakse probleem ning kogutakse kogu olemasolev informatsiooni, mille põhjal arendatakse erinevaid valikuvõimalusi ja nende efektiivsust ning valitakse selle hulgast kõige optimaalsem (Miller, 2012:138). Samas aga pole võimalik teada absoluutselt kõiki alternatiive ja tagajärgi, mistõttu peab Simon (1997:5) peab kõiki otsuseid kompromissi küsimuseks – lõplikult valitud alternatiiv ei võimalda kunagi täiuslikku eesmärki saavutada, vaid on lihtsalt parim valik hetkeolukorras.

Ka keskkond ise limiteerib võimalikke alternatiive ja eesmärgi saavutamine toimub maksimumi saavutamise nimel (Simon, 1997:5). Arvestada tuleb ka aja tähtsust ja kriitilisust ning keskkonnast tulenevaid ettenägematuid mõjusid (Langley, Smallman, Tsoukas, Van De Ven, 2013:4). Paratamatult peavad juhid tegema kiireid otsuseid, mistõttu pole võimalik kogu informatsiooni kokku koguda ja neid hindama hakata. Barnard (1938:302) eristab siin mittelineaarset protsessi, mis sisaldab faktide masse, mustreid, mõisteid, tehnikaid, abstraktsioone ning ka formaalseid teadmisi ja uskumusi, mis mõjutavad meie mõistust suuremal või vähemal määral. Seetõttu püüavad otsustajad langetada loogilisi otsuseid, sest ratsionaalsusel ja organisatsioonielu erinevatel aspektidel on piirid (Miller, 2012:139). Selle all on mõeldud, et inimeste teadmisel ja märkamisvõimel on piiratud (inimene ei tea absoluutselt kõike kõigest) ning ka organisatsiooni ressursid ei ole lõpmatud.

Juhid võivad küll paika panna strateegilised eesmärgid, kuid nende ellu viimisel ei tea kunagi ette mis tegelikult juhtuma hakkab – läbi kasutuskogemuste avanevad uued võimalused või probleemid, mida tuleb arvesse võtta (Tsoukas & Chia, 2002:578). Tulemused olenevad palju organisatsiooni vastusest, kas minnakse kaasa ja kui suurel määral või millisel viisil (Tsoukas & Chia, 2002:578). Seetõttu tulenevad otsused ka juhtide varasema kogemuse ning ettevõtte ajaloo ja eelnevate otsuste põhjal.

Simon (1997:142) toob välja, et eesmärkide jaoks ette nähtud tegevusi on ühe organisatsiooni puhul keerukam paika panna kui teisel. Näiteks leiba müüva ettevõtte puhul on toode ja sihtgrupp konkreetsed ja seetõttu on lihtsam ka nii eesmärki kui ka sinna jõudmiseks vajalikku tegevusplaani paika panna. Teenuseid pakkuvate organisatsioonide (nt projekteerimisega tegelev ettevõtte) puhul muutuvad tegevused vaieldavaks – tekib vastuolu, kas üks tegevus on parem kui teine (Simon 1997:142). Kõigil juhtidel võib küll olla ühine soov lõppeesmärgini jõuda, kuid puudub täpsem teadmine, kuidas seda teha.

Burke & Milleri (1999:9) sõnul kasvab järjest enam tänapäevastes otsustamisstrateegiates intuiitivsusel põhinev otsustamisviis. Intuiitivne otsustamine põhineb arusaamal, et juhid otsivad hetkeolukorrast enda jaoks tuttavaid mustreid võttes arvesse seniseid kogemusi ja teadmisi (Klein 2015:167). Seda võib lihtsustatult nimetada ka kõhutunde põhjal otsustamiseks ning see on oma olemuselt mitteteadlik otsustamine. Burke & Miller (1999:9) toovad seejuures välja erinevad alaliigid – kogemustel põhinev otsustamine, tunnetel ja emotsioonidel põhinev otsustamine, tajul põhinev otsustamine, alateadvuslikul protsessil põhinev otsustamine ja väärtustel põhinev otsustamine.

Nutti (1999:75) sõnul organisatsiooni poolt vastu võetud otsustest pooled ebaõnnestuvad, mille põhjuseks on ebapiisav otsuse tegemise taktika kasutamine ja probleemid kommunikatsioonis. Peamisteks probleemideks on ebapiisav osalemine, ajaline surve nõuab kiireid otsuseid ning enda soovide välja ütlemine on lihtsam kui vastuste või probleemi põhjuse leidmine (Nutt 1999:75). Kuna koosolekul osalevad erinevad juhid, keda otsus mõjutab, annab see neile võimaluse osaleda ka neid puudutavates otsustes. Lisaks võib strateegia tegemist mõjutada ajaline surve ja ka kellegi domineerimine. Viimasel juhul toob Nutt (1999:75) välja, et see hoiab kokku aega ning on ka palju võimsam kui hakata aega viitma erinevate vastuste leidmisega.

Sellest tulenevalt annab Nutt (1999:88) viis soovitusi eduka otsuse tegemiseks:

- Otsuste tegemise protsessi juhtimine isiklikult. Teistele delegeerimine võimaldab küll enda aega kokku hoida, kuid samas õnnestumise tõenäosus on väikse.

- Mõistmise otsimine. Ühe inimese tähelepanu võib koonduda palju olulisematest küsimustest eemale. Teiste kaasamine võimaldab sügavamalt teemaga tutvuda ja reflekteerida ning teema parem mõistmine annab kätte õigem suuna.
- Otsuste rakendamise rõhutamine. Juhid võivad küll pidada otsust oluliseks, kuid selle ellu viimisel ja edasi arendamisel võiv tekkida erinevad probleemid.
- Alternatiivide leidmine. Isegi kui need hiljem välja praagitakse, aitab see mõista langetatud otsuse väärtust. Seejuures tuleb sarnaselt eelmisele punktile kasutada kujutlusvõimet selle ellu rakendamise ja arendamise võimalikkusest.
- Võimalike kitsaskohtade läbi mõtlemine. Otsus võib olla küll hea, kuid ellu hakkavad neid viima inimesed, kellel on omad eelistused ja arvamused ning ka majanduslik keskkond võib muutuda.

See tähendab, et koosolekul kasutatakse demokraatlikku arutelu strateegia ellu viimisel ja ka ideaalset otsustes osalemist. Samas aga Stohl & Cheney (2001:351) sõnul iga organisatsiooni osaleva ja demokraatlike skeemide kommunikatiivsed praktikad hõlmavad paratamatult endas pingeid. Neid võib klassifitseerida niiroonia, vastuolude, paradoksides kui ka mitmekordse kohustusena ning seetõttu on paradoksid omased osaluspraktikatele ja demokraatlikele struktuuridele (Stohl & Cheney, 2001:352). Paradoks piirab süsteemis osalemise võimalused ning seda just siis kui ei omata piisavat ülevaadet toimuvast või liikmed ei saa seda kommenteerida (Stohl & Cheney, 2001:352). Kui koosolekul on ühel juhil suurem teadmine mingist teemast kui teisel ning kui ta ei anna piisavalt selgitusi, puudub ka teisel juhil samaväärne võimalus kaasa rääkida. See aga tekitab omakorda pingeid koosolekul, kuid siiski ei saa Stohl & Cheney (2001:352) sõnul paradokse pidada ei heaks või halvaks ning kõik oleneb kindlast situatsioonist, kus need ilmnevad.

Paradoksid hõlmavad nelja teoreetilist ja praktilist dimensiooni (tabel 1): struktuur ehk osaluse arhitektuur, agentsus ehk osaluse efektiivsus, identiteet ehk osaluse iseloom ja võim ehk osaluse suund (Stohl & Cheney, 2001:359). Struktuur sisaldab reegleid, regulatsioone, ressursse, juhendeid ja protseduure (Stohl & Cheney, 2001:359). Paradoks seisneb siin selles, kuidas antakse koosolekul teistel juhtidel võimalust kaasa rääkida – nõutakse rohkem või vähem või sekkutakse vestlusesse liiga palju. See tähendab ka näiteks koosoleku ülesehituse lõhkumist kui ühed teemad võetakse ennem ette kui teised jne.

Agentsus põhineb ideel, et igal töötajal on võimalus midagi muuta ning nende unikaalsed kogemused ja teadmised aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele (Stohl & Cheney

2001:359). Kui aga üks juht ei kuula teise juhi kogemusi või teadmisi ning palub ikkagi teha nii nagu tema arvab, võib see tekitada tunde, et ühe viis on parem kui teise viis.

Identiteedil põhinev paradoks eeldab, et töötaja individuaalsus ja eneseteostus on grupi ja organisatsiooni eesmärkide nimel juhitud (Stohl & Cheney, 2001:379). See tähendab, et enda isikupära tuleb grupihuvide ja nägemuse kohaselt kõrvale heita. Võimu puhul, aga antakse küll piisav tegutsemisvabadus, kuid samas vaadatakse pidevalt üle, kas ja kuidas on midagi tehtud ning vajadusel öeldakse ka ette, kuidas õigem on teha.

Paradoksi tüüp	Kirjeldus	Mida öeldakse
Struktuur	Organisatsiooni demokraatia planeerimise, kujundamise ja formaliseerimisega seotud paradoks	"Ole spontaanne, loov, häälekas ja veenev nii nagu me oleme planeerinud!"
Agentsus	Üksikisiku vastutustunde, autonoomsuse ja koostööga seotud paradoks osalussüsteemis	"Tee asju meie viisil, kuid sulle ainuomase viisil!"
Identiteet	Kaasaarvamise, piiride ja huvidega seotud paradoks osalussüsteemis	"Juhi ennast ise organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks!"
Võim	Kontrolli ja eestvedamisega seotud paradoks osalussüsteemis	"Ole iseseisev - nii nagu me oleme sind käskinud!!"

Tabel 1. Demokraatliku osaluse paradoks Stohl & Cheney (2001:360) käsitluse kohaselt

Paradoksid sisaldavad endas palju just seda, kuidas kõne mõjutab teisi osalejaid ja nende arusaamu ning soovi osaleda ka otsustes. Simoni sõnul laieneb autoriteetsuse suhe igasse situatsiooni, kus ühe inimese kõne mõjutab teise käitumist (Simon 1997:180). Seejuures toob Simon (1997:80) näidetena veenmise ja soovitamise, mis küll ei sisalda autoriteetsuse suhet, kuid siiski kirjeldab erinevaid mõjusid. See tähendab, et kõne kaudu on võimalik koosolekul mõjutada ka teisi juhte ning võib öelda, et ka Stohli & Cheney (2001:360) poolt välja toodud pingeid tekitavad paradoksid tulenevad just kõne ja hoiakute kaudu.

Ka teadmatus valida erinevate alternatiivide vahel on üks omadus, mis eristab autoriteetsust teistest mõjudest ning seetõttu oodatakse autoriteedi märguannet, mille alusel tehakse valik (Simon, 1997:180). Nt kui ei omata piisavalt informatsiooni ning ka valik on seetõttu keerulisem. Seetõttu on lihtsam juhendada autoriteedi märguandest, on selleks siis soovitus, veenmine või käsk. Samas aga soovitusel toimub üksnes selle aktsepteerimine, mis annab küll aluse, kuid valik tehakse siiski sisemise veendumuse alusel ning veenmise puhul asetatakse põhjused tegevuse vastu (Simon, 1997:80). Kui aga soovitusel või veenmisel kuuletatakse,

on see enda valikust lahti ütlemine (Simon, 1997:80). Nende eristamine on aga keeruline, sest veenmine, soovitus ja käsk esinevad tihti ühes ja samas situatsioonis (Simon, 1997:80).

Samra & Fredericksi (2003:143) sõnul loomulikult ilmnevad kõnelemisel põhinevad rutiinid mõjutavad olulisel määral strateegia kujunemist. Rutiinide alla liigituvad ka juhtkonna tavapärased koosolekud ning seal toimuv tavapärane juhtide jaoks harjumuseks saanud arutelu. Seetõttu toob Samra ja Fredericks (2003:143) välja kuus kõne omadust/oskust, mis mõjutavad strateegia kulgemist:

1. kõnelemise oskused;
2. üksteise jälgimine ja suhete hoidmine (moraalne kord);
3. küsimused ja pärimised;
4. sobiva emotsiooni väljendamine,
5. metafooride rakendamine;
6. oskus panna ajalugu toimima.

Need omaduste kaudu on võimalik ühel inimesel rohkem mõjutada strateegilisi otsuseid ja seeläbi ka strateegia kulgemist ennast. Siiski ei ole võimalik neid eraldiseisvalt vaadelda, sest nad võivad omavahel seguneda või siis mõnda omadust ei pruugi ka esineda (Samra-Fredericks 2003:143). Samas kui lisada ka Simoni (1997:80) käsitluse autoriteetsusest ja tema suhtest teiste koosolekul olijatega, võib siia juurde lisada ka veenmise ja soovitamise ning ka käsu andmise.

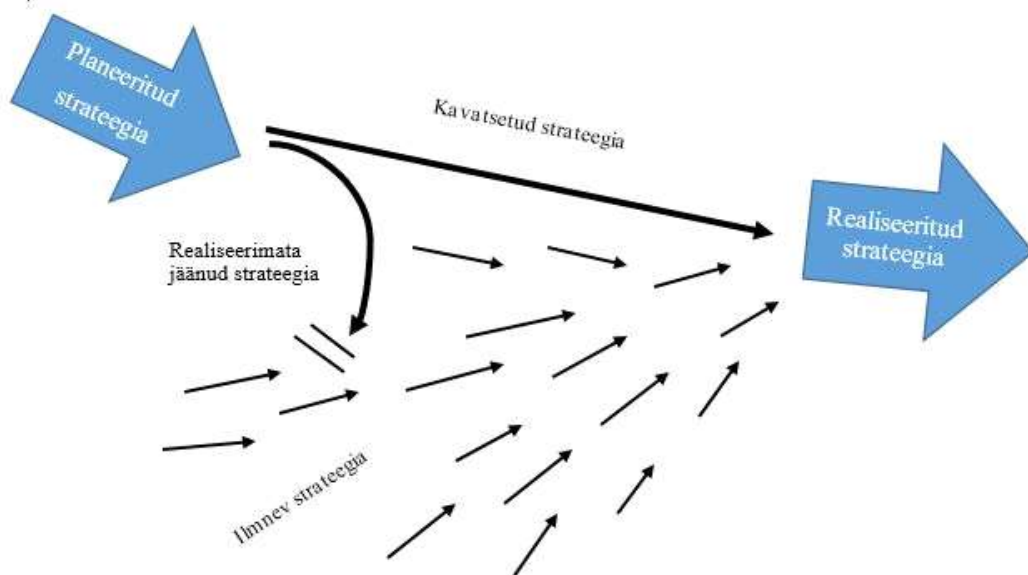
1.2 Strateegia kujunemise protsess muutuvates oludes

Tavapäraselt on strateegia all mõeldud konkreetset plaani ja tegevusi eesmärgini jõudmiseks. Mintzberg & Quinn (1996:3) defineerivad strateegiaks mustrit või plaani, mis integreerib organisatsiooni peamised eesmärgid, poliitikad ja tegevuste järgnevuse üheks sidusaks tervikuks. Strateegia on midagi enam kui lihtsalt organisatsiooni omand – see on midagi, mida inimesed teevad (Whittington, 2006:627). Seetõttu võib strateegiaks pidada igasuguseid tegevusi, mis mõjutavad strateegilisi tulemusi, suundi, organisatsiooni ellujäämist ja konkurentsivõimet (Johnson, Langley, Melin, Whittington, 2007:3). Seda ka siis kui need tegevused ei ole osa formaalselt sõnastatud ja planeeritud strateegiast (Jarzabkowski, Balogun, Seigl, 2007:8). Seega võib strateegiaks pidada ka seda, mida juhid selgelt ei ole välja öelnud ning kõiki neid tegevusi, mis on selle strateegia elluviimiseks vajalikud igapäevategevused ja -otsused (nt töötajatele keeleõpe välispartneritega suhtlemiseks, arutelu uue tehnoloogia

soetamiseks jne). Need võivad olla küll väikesed otsused ja tegevused, kuid lõppkokkuvõttes viivad suurema otsuseni (Cobbs, 2007:572) ja seega ka ideaalile ehk strateegilisele eesmärgile lähemale (Feldman 2000:620). Siiski ei ole strateegia defineerimine Mintzbergi & Quinni (1996:11) sõnul tulemuslik, sest see hõlmab inimeste käitumist ja selle järjepidevust, on see siis kavatsatud või mitte. Plaanid võivad jääda realiseerimata samal ajal kui (käitumis)mustrid ilmnevad iseenesest (Mintzberg & Quinn 1996:12).

Käesolev magistritöö lähtubki sellest, et strateegia ei ole midagi formaalset, vaid seda teevad inimesed. Seda juba seetõttu, et tegelik elu on palju dünaamilisem ja keerukam kui paberile pandud strateegilised tegevussammud. Me võime mõelda, et teeme nii nagu kord ja kohus, aga tihtipeale tegevuse käigus kukub välja teisiti. Põhieesmärk võib küll sama olla, kuid mis seal vahel toimus, sellest ei pruugi ka tegijatel endil täpsemat pilti olla. Mida kiiremat tegutsemist tekkinud olukord nõuab, seda enam mõeldakse automaatselt (Cobbs, 2007:572). Cobbsi (2007:572) sõnul töödeldakse sellise sündmuse toimumise sekundi murdosa jooksul läbi tegelikult suur hulk informatsiooni, mille põhjalt tuleb ka tegevus ise. Hiljem oskame küll põhjendada, miks just nii, kuid sündmuse toimumise ajahetkel me seda endale ise ei teadvusta. Samas sellised automaatsed otsused või tegevused ei tähenda, et need on valed või saatuslikud (Cobbs, 2007:573). Arvestades juhtide töökoormust võib selliseid hetki ette tulla üsna palju, mis tähendab, et ka tulemused ja järgnevad tegevused on etteaimamatud. Tagantjärei tarkusena oskavad nad küll põhjendada, miks just nii ja mitte teisiti, kuid tegevuse enda käigus keskkonna, inimeste, aja surve toimele võib olla teine mõttekäik.

Joonis 1 näitab seost planeeritud ja realiseeritud strateegiate vahel Mintzbergi (1996:12) käsitluse kohaselt. Selle järgi on võimalik eristada läbimõeldud strateegiaid, kus esialgselt planeeritud kavatsused realiseeriti ning ilmnevaid strateegiaid, kus mustrid tekkisid hoolimata esialgsetest plaanidest. Ilmnev strateegia tekib siis, kui esialgne plaan ei ole mingil põhjusel realiseerunud ning selle asemel on vaja leida alternatiivseid lahendusi või siis strateegia ellu viimise käigus juhid õpivad ja omandavad uusi teadmisi, mille varalt tulevad ka uued otsused.



Joonis 1. Strateegia protsess Mitzbergi (1996:12) käsitluse kohaselt.

McKay & Chia (2013:209) leiavad, et ühel hetkel heana näivad otsused võivad teiste sündmuste sekkumisel muutuda katastroofiliseks, sest iga otsuse puhul tuleb arvestada keskkonnast tuleneva ebakindluse ja ettenägematute mõjudega. Keskkond annab erinevaid võimalusi, mille vahel juhid peavad tegema valikud. Samas aga keskkonna poolt (olgu need seadusandlusest, konkurentide või koostööpartnerite tegevusest) antud võimalustega seotud tegevused toovad kaasa mittekavatsetud tagajärgi, mis võib saada saatuslikuks ettevõtte edukuse kujundamisel (McKay & Chia 2013:210).

Võimaluste ja nendega seotud tegevuste puhul eristavad autorid kontrollitud protsessi ehk *owned process* ja mittekontrollitud protsessi ehk *unowned process* (MacKay & Chia, 2013:210). Kontrollitud protsessi (*owned process*) puhul omavad juhid privilegieeritud võimu/jõudu võimaluste, juhtumiste ja mittekavatsetud tagajärgede üle. Selle lähenemise puhul muutus toimub üksnes planeeritult, muul ajal on organisatsioon stabiilne (McKay & Chia, 2013:210). Sellest võib aru saada, et juhid on eksimatud ja teavad täpselt, mida ja kuidas teha.

Mittekontrollitud protsess (*unowned process*) näeb pidevat tegevuste kohandamist silmitsi seisvate olukordadega ning tulemuseks ongi mittekavatsetud tagajärjed (McKay & Chia, 2013:2010). Sellisel juhul võivad juhtide poolt tehtavad otsused, valikud ja tegevused tunduda ühel ajahetkel küll mõistlikud, kuid olukorra edasiarenemisel võivad juhid avastada ennast ootamatus olukorras, oma valikute lõksus, või avanevad uued võimalused. Mittekontrollitud protsessi vaate puhul leiavad McKay & Chia (2013:2010), et juhid võivad küll käituda

sihikindlalt, kuid iga tehtud valik ja tegevus on paratamatult poolik. Samas tekitab küsimust, kas kontrollitud protsessi puhul on tegemist tõesti juhtide tarkusega või puhta õnnega. Seda paraku autorid ise küsimuse alla ei sea. Siiski on keskkonna poolt antud võimalustel, juhtumistel ja õnnel väga suur roll organisatsiooni saatuse kujundamisel – võimalused on alati olemas, kuid need ei realiseeru, sest neid ei võeta arvesse või lihtsalt ei märgata (McKay & Chia, 2013:2010).

McKay & Chia (2013:223) tuvastasid NorthCo autotööstust uurides, et juhtide poolt hästi etteplaneeritud otsused tõid kaasa ettenägematu olukordi, mille lahendamisel oli juhid liiga hõivatud ja võeti vastu mitteplaneeritud otsuseid. See aga päästis valla mittekontrollitud muutuste protsessi, mis kujundas organisatsiooni jaoks uusi võimalusi ja tulemusi ning lõppkokkuvõttes tekkis valede valikute kumulatiivne efekt ning autotööstus lõpetas pankrotiga (McKay & Chia, 2013:223).

Autorite sõnul on keskkond ja valikud omavahel sõltuvuses – ühel hetkel kindlas keskkonnas tehtud otsustest tekib teine keskkond, mis nõuab teistsugust tegutsemist. Kui juhid takerduvad liiga palju hetkeprobleemidega tegelemisse jääb märkamata muutunud keskkond ning ka spontaanselt tehtud otsused võivad saada saatuslikuks (McKay & Chia, 2013:223). See tähendab paljuski ka seda, kuidas juhid käituvad teatud situatsioonide tekkides ning ka kiireloomulist tegutsemist nõudvates olukordades. Siin võibki näha ohtu formaalsete strateegiate loomisel ja ellu viimisel. Kui jälgida piinliku täpsusega igat tegevussammu, võtmata arvesse Mitzbergi (1996:12) strateegia käsitluse kohaselt ilmnevat strateegiat, võib olla ka suurem tõenäosus ebaõnnestuda, mida näitas ka NorthCo autotööstuse näide. Samas aga võib vastu vaielda, kas strateegia puudumine ja mitteformaalne sõnastamine on parem lahendus või siis leida see kuldne kesktee ning kui suurel määral võimaluste ärakasutamine mõjutab strateegia suunda või selle edukamat ellu viimist.

Hedberg & Wolff (2001:542) peavad strateegia tegemise juures oluliseks mitte paremate valikute tegemist, vaid kompetentsi akumulatsiooni ehk siis organisatsioonilist õppimist. Siin nad rõhutavad rohkem protsessi enda olulisust kui strateegia tegemise viise ennast ning kuidas protsessi käigus saadakse uusi teadmisi ja ka oskust neid hiljem kasutada. Weicki (1991:119) sõnul õppimist sundivad olukorrad muutuvad pidevalt, seetõttu saab sarnaseid olukordi üksnes üldistades üle kanda ja on seetõttu ka uues olukorras vähe abi. Sellest tulenevalt eristab ta stiimulil ja selle vastusel põhinevat nelja õppimisviisi (tabel 2). Stiimuli all on silmas peetud seda, kas organisatsioon reageerib või võtab vastu keskkonna poolt pakutud võimaluse. Stiimul võib tulla ka organisatsiooni enda seest. Nt võtame kasutusele uue tehnoloogia, mis võimaldab

tööd kiiremini teha töö iseloomu ennast muutmata. Vastus oleneb aga sellest, kas märgatakse võimalust või on soov midagi teistmoodi teha võrreldes varasemaga. Nt tekib võimalus koostöös teadlastega luua innovatiivne toode ning sellega minnakse uutele turgudele. See tähendab palju ka teadlikkust ja oskust märgata keskkonda, mille sees tegutsetakse ning organisatsiooni poolt antud vastust.

	Stiimul	Vastus	Õppimine	Kirjeldus
I	Sama	Erinev	Täiustamine	Toimub pidev parandamine ja kvaliteedi täiendamine, nt tööprotsessi parandatakse, mille tulemusena sama asja tehakse lühema ajaga
II	Sama	Erinev	Ühekordne õppimine	Tegevus ise jääb samaks, kuid uues vormis, nt uued turusegmendid kasutatakse ära vanade toodete abil (tooteuendus). Midagi ei muutu, vaid olemasoleva teenuse/toote strateegia hinnatakse ümber
III	Erinev	Sama	Iseenda vangiks muutumine	Organisatsiooni tegevused ebaõnnestuvad (stiimulile ei reageerita), kuid jätkatakse samamoodi - tekib nõiarering, mille tulemuseks on organisatsiooni kadumine
IV	Erinev	Erinev	Õppimine avastamise käigus	Püütakse leida/avastada uusi võimalusi ja turge ning seeläbi muudetakse ka strateegiat

Tabel 2. Organisatsiooni õppimine Weick (1991:119) käsitluse kohaselt

Kõigi õppimisviiside puhul on oluline ka organisatsiooni kohanemisvõime uute olukordadega ning ka võimaluste märkamine. Kui võtta arvesse McKay & Chia (2013:223) näide autotööstusest, siis oli tegemist kolmanda õppimisviisiga, kus juhid ei suutnud olukorraga kohaneda ning tulemuseks oli organisatsiooni häving. Selline käsitlus vaatab rohkem organisatsiooni tasandit ning jätab välja selle, et strateegia tegemine hõlmab inimesi ja nende käitumist.

Sotsiaalse teooria kohaselt õpivad inimesed üksteist jälgides, omavahelises suhtluses ning üksteist imiteerides (Bandura, 1977). See tähendab ka oskust koosolekul üksteist kuulata ja oma arvamust avaldada. Hedebergi & Wolffi (2001:553) sõnul peaksid juhid julgustama organisatsioonilist õppimist individuaalse kogemuse kollektiivseks viimise kaudu. See tähendab ka koosolekutel peavad juhid tooma välja oma isiklike kogemusi ja teadmisi, mille kaudu ka teiste teadlikkus suureneb. Seejuures soovivad Hedeberg & Wolff (2001:553) oluliseks sõnastada senised kogemused (mida juba teatakse), mitte spekuloida selle üle, mida ei teata. Samuti soovivad autorid mitte tegeleda nii palju probleemi lahendamise, vaid selle ümbersõnastamise ja ümberraamistamisega ning selle kaudu leida uusi võimalusi. Kui aga hetkeprobleemiga liiga palju tegeleda, võibki lõpetada pankrotiga (McKay & Chia, 2013:223).

2. Eesmärk ja uurimisülesanded

Eesmärk:

Selgitada välja kuidas koosolekute käigus toimub otsustusprotsess strateegiliste eesmärkide elluviimisel organisatsioonis, kus kirjalik strateegia puudub ning tuua välja sellise otsustusprotsessi ohud ja võimalused.

Uurimisküsimused:

- Kuidas kontrollitud ja mittekontrollitud etapid mõjutasid protsessi kui terviku kulgemist?
- Kuidas toimub otsustusprotsess Samra-Fredericksi (2010:232) poolt välja toodud kõne omaduste kaudu (kõnelemise oskused, üksteise jälgimine, suhete hoidmine, küsimine ja pärimine, metafoorid, sobivad emotsioonid, minevikukogemus) juhtkonna laiendatud koosolekutel?
- Kuidas juhid protsessi käigus õppisid ning kuidas need õppimise episoodid kujundasid strateegia otsustusprotsessi?

3. Metoodika

3.1. Organisatsiooni kirjeldus

Uuritav organisatsioon on keskmise suurusega ettevõtte, mille põhitegevuseks on inseneriteenuste pakkumine ja nõustamine. Organisatsioon on asutatud 2011. aastal ning tema alla kuuluvad kaks tütarettevõtet – üks Eestis ning teine Lätis. Kuna tütarettevõtted on oma tegevustes ja otsustes iseseisvad, siis käesolev magistritöö keskendub üksnes emaettevõtte tegevusele. Erandiks on ainult Läti tütarettevõtte, sest nende abil toimub ka eksporditurgudele laienemine.

Organisatsiooni kontorid asuvad kahes Eesti linnas ning 2016. aasta alguse seisuga jääb töötajate arv vahemikku 50-60, mis Eesti tingimustes tähendab väikeettevõtet. Organisatsioonis on kokku kolm osakond vastavalt teenuste pakkumisele. Organisatsioonis on kolm osanikku, kes on ise organisatsioonis ka tegevad. Juhtkonda kuulub neljas juht, kelle ülesandeks on uute arengusuundade leidmine ja nende sisse töötamine. See tähendab nii investeeringuid kui ka eksporditurgudele laienemist.

Organisatsiooni 2014. aasta majandusaruandes on välja toodud, et organisatsiooni pakutav teenus on sesoonne, omab hooajalisus tugevat mõju firma äritegevusele. Sellest tulenevalt oli 2015. aasta võtmesõnaks jätkuvalt tegevuse optimeerimine ning uute turgude leidmine. Magistritöö uuringute alguses (2015. aasta juulis) teostatud intervjuus organisatsiooni juhiga tulid välja samad võtmesõnad. Kuigi nii kodulehe kui ka 2014. majandusaasta aruande kohaselt toimub uute turgude leidmine sidusettevõtte kaudu, selgus intervjuust, et sisulist tegevust seal ei toimu ning ettevõtte on kavas likvideerida. Uuringute alguses (2015. aasta juulis) selgus, et Rootsi koostööpartner on palganud spetsiaalse inimese, kelle ülesandeks on Balti turgude koostöö vahendamine Rootsi. Sama inimene on varasemalt tööl olnud samas valdkonnas ning seetõttu organisatsiooni juhtidele teada inimene.

Organisatsiooni teenuseid pakutakse suuremas osas Eestis. Välisturgudele pakutakse teenuseid koostööpartnerite kaudu nii Soomes, Rootsis kui ka Lätis. 2014. aasta lõpus tegi organisatsioon suurema investeeringu uue tehnoloogia soetamis. See võimaldas hakata pakkuma Eesti turul seni vähepakutud, kuid turul tundmatut teenust. Koostöö Soome partneriga on koostöö algusjärgus.

Organisatsioonis on küll sõnaliselt välja öeldud kaks strateegilist eesmärki, kuid puudub tegevusplaan.

3.2 Valim ja andmekogumismeetod

Uurimismaterjal koguti ühe Eesti väikeettevõtte strateegilise arengusuuna – eksporditurgudele laienemine – teemal läbi intervjuude ja vaatluste. Strateegiline dokument ise puudub ning seda on arvestatud ka käesoleva magistritöö koostamisel.

Intervjuu valimisse kuulusid neli protsessis otseselt osalenud juhti. Tekstikatketes on juhid välja toodud märgistustega – J1, J2, J3 ja J4 esindavad organisatsiooni juhte, T1 koosolekul osalenud organisatsiooni töötajat ning erinevad protsessiga seotud osakonnad on märgistatud vastavalt O1, O2 ja O3.

Vaatlused teostati perioodil 15.07.2015-25.01.2016 juhtkonna laiendatud koosolekutel. Koosolekuid toimus sel perioodil kokku 24.

Sellest ja ka uurimiseesmärgist tulenevalt on käesolevas magistritöös kasutatud kombineeritud analüüsimeetodeid (tabel 3):

- poolstruktureeritud intervjuud otsustusprotsessis osalenud juhtidega;
- mitteosalev vaatlus juhtkonna laiendatud koosolekutel.

Periood	Uuringumeetod
14.07.2015	Intervjuu väikeettevõtte juhiga
27.07.15 – 25.01.16	Juhtkonna laiendatud koosolekute vaatlus (24 vaatlust)
30.07.15 -28.01.16	Vaatlus kontoris (31 vaatlusmärget)
25.01-03.02.16	Intervjuud protsessis osalenud juhtidega (3 intervjuud)
03.02.2016	Lõpuintervjuu väikeettevõtte juhiga

Tabel 3. Teostatud analüüsimeetodid

Vaatlus

Kuna olen ise organisatsiooni töötaja, oli tegemist osalusvaatlusega. Kuigi rääkisin kaasa mõnel korral teistel teemadel, siis vaatluse all olnud teemal kaasa ei rääkinud, vaid olin jälgija rollis. Vaatlus võimaldab koguda andmeid inimkäitumise ja sotsiaalsete protsesside kohta ning

identifitseerida nii teadlikke kui ka iseenesestmõistetavaks muutunud tegevusi, mida osalejad iseendale ei teadvusta (Daymon & Holloway, 2002:203). Seetõttu on kasutatud vaatlust, et näha osalejate vahel toimuvat suhtlust ja kuidas selle kaudu jõutakse otsuseni. Lisaks võimaldab vaatlemine välja tuua käitumismustrid (Daymon & Holloway, 2002:205) ning selle kaudu tuua välja ka otsustamise ja strateegia tegemise kulgemise. Organisatsiooni juht ei olnud nõus koosolekute salvestamisega, seetõttu toimus vaatlus üksnes märkmete tegemise kaudu.

Vaatluse üheks suurimaks puuduseks on ümbruskonnaga samastumine ning samasuguse maailmavaate omandamine (Daymon & Holloway, 2002:204). Samas aga ei ole ma ise sama organisatsiooni töötajana kokku puutunud ekspordi turgudele laienemise teemaga ega osalenud ka juhtkonna laiendatud koosolekute, mistõttu toimus vaatlus siiski ka enda jaoks mittetavapärase keskkonnas ning uurimisobjektiga ei olnud kuigi palju kursis. Ka koosolekul harjuti minu kohaoluga kiiresti ning ei pööratud mulle kui vaatlejale mingit tähelepanu.

Vaatlemise jaoks koostas eelnevalt vaatlusplaani (Lisa 1), mille põhjal jälgisin koosolekutel toimuvat kommunikatsiooni – sõnakasutus, üksteise jälgimist ja kuulamist, hääletooni ja kehakeelt ning kuidas ja kellele sõna antakse ja kuidas teema lõpetatakse.

Intervjuud

Intervjuu kaudu on võimalik teada saada osalejate arvamust ja tõlgendusi kindlatest situatsioonidest ja teemadest (Daymon & Holloway, 2002:168). Kuna protsess on ilma alguse ja lõputa pidev sündmuste jada (Tsoukas & Chia, 2002:570), oli vajalik uuringu alguspunkti määramiseks ja strateegiliste tegevuste raamistamiseks juhtidel endil defineerida strateegiliste tulemuste jaoks vajalikud tegevused. Sellest tulenevalt on uuringu alguspunkti määramiseks teostatud intervjuu organisatsiooni juhiga. Lõpp-punkti määramiseks on teostatud intervjuud protsessis osalenud juhtidega, et selle kaudu ka mõista, kuidas nemad toimunud tõlgendavad. Intervjuu (Lisa 1) peateemad olid strateegiline otsustamine, selle kujunemine ja millise otsustajana intervjuueeritav näeb ennast ja teisi otsustes osalenud juhte.

2.2. Analüüsimeetod

Transkribeeritud intervjuude ning vaatlusmärkmete põhjal on teostatud kvalitatiivne sisuanalüüs. See võimaldab uurida, kuidas inimesed mõtestavad enda jaoks maailma väljendades seda keele, hääle, kujutlusvõime, isikupära ja sotsiaalsete tegevuste kaudu (Deacon, Pickering, Golding, Murdock, 1999:6).

Vaatlusperioodil toimunu on kronoloogiliselt järjestatud, mida soovitas ka Jarzabkowski (2008:262) ning seejärel vastavalt uurimisküsimustele on otsitud materjalist:

- pöördepunkte, kus strateegilise otsustamise protsessi kulg on muutunud, et tuvastada kontrollitud ja mittekontrollitud protsessietappe.
- kõneomadusi, et tuvastada nende mõju valiku tegemisele ja protsessi kulgemisele. Arvestades, et ei olnud luba koosolekul toimunud salvestada, mistõttu ei olnud võimalik teha ka sõna-sõnalist üleskirjutust, otsisin tekstist järgmisi asju – üksteise kuulamist ja sellele vastamist/mittevastamist, veenmist, soovitusi, kogemuse ja ajaloo ära kasutamist ning ka küsimuste esitamist ja pärimist suurema selguse saamiseks. Need omadused võimaldavad mõista paremini, kuidas kõne mõjutab kellegi käitumist või ka otsuse langetamist ning seeläbi ka protsessi kulgemist.
- pöördepunktidega seotud õppimisepisoode, et näha kuidas teadvustatakse muutunud või seisma jäänud olukorda ning selle tulemusena muudetakse käitumist ja sellele järgnevaid tegevusi.

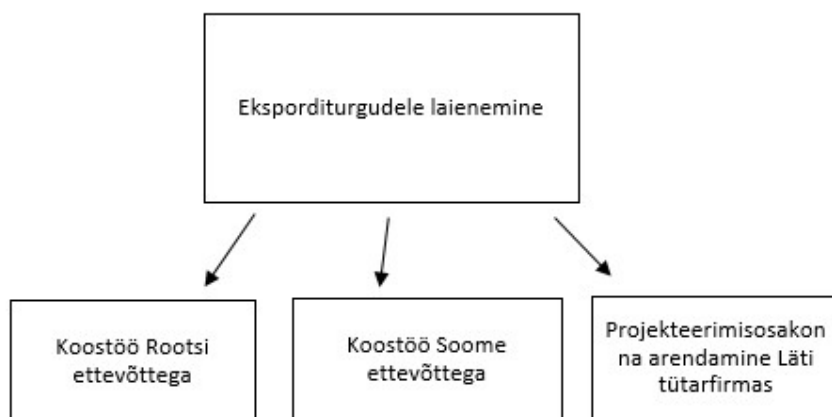
4. Tulemused

Tulemused jagunevad kolmeks – strateegilise suuna ajendi kirjeldus, vastused uurimisküsimustele ning juhtide refleksioon. Strateegilise suuna ajend on vajalik selleks, et mõista miks asjad on nii nagu nad on ning määratleda hetkeolukord. Juhtide refleksioon aitab mõista, kuidas juhid tagantjärele enda jaoks toimunut mõistavad ja seda põhjendavad.

Tulemused sisaldavad tekstikatkeid intervjuudest, tekstikatkeid-kirjeldusi vaatlusmärkmetest ja jooniseid-tabeleid protsessi kulgemise välja toomiseks.

4.1 Strateegilise suuna ajend

Käesoleva uuringu käigus jälgiti organisatsiooni strateegilise arengusuunaga seotud protsessi, milleks oli **eksporditurgudele laienemine**. Protsess jagunes kolmeks alasuunaks (vt joonis 3) – Rootsi ettevõtte kaudu tööde teostamine Rootsi turule, koostöö Soome firmaga, Läti tütarfirma ühe osakonna arendamine.



Joonis 3. Teemade ja alateemade jagunemine

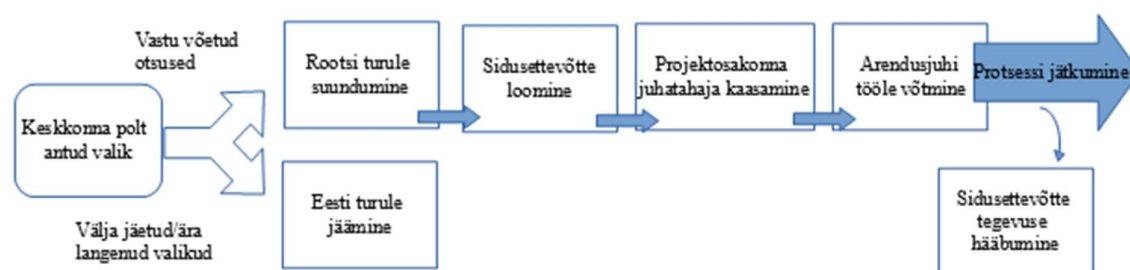
Alljärgnevalt on intervjuudele tuginedes selgitatud strateegilise suuna tagamaid.

Eksporditurgudele laienemise suund on pigem muutunud keskkonnast tulenev vajadus ja ka võimalus (joonis 4). J1 sõnul *Rootsi turule sisenemine oli paratamatus, sest Eesti turg on liiga väike ning ka MASU tuli peale*. Siiski ei saa öelda, et see oli täielikult läbimõtlemata, sest Rootsi turule suundumise jaoks loodi kuue ettevõtte baasil sidusettevõtte. See näitab soovi jõud ühendada ning tegutseda läbimõeldult. Samas J1 sõnul *toimus sidusettevõtte tegevus rohkem*

nende ja teise ettevõtte initsiatiivil, mistõttu uuringute alguse hetkeks seal reaalsed tegevust ka ei toimunud.

Samas J1 sõnul idee juures ei olnud teise juhte. J2 kaasati alles siis kui ettevõtte oli loodud ning alles siis tekkis vajadus J4 järele, kes seda suunda arendama hakkaks. See näitab, et J1 kaasab teised alles siis kui otsus on vastu võetud ja vaja konkreetseid tegevusi teha.

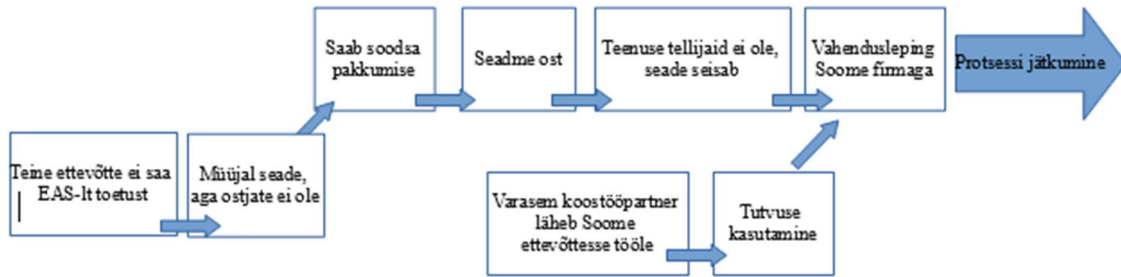
See näitab väga selgelt protsessi toimumist – keskkonna poolt antud valik jätkata Eesti turul ja leppida selle tingimustega või püüda edasi minna välisturgudele. Sealt edasi loodi sidusettevõtte, seejärel kaasati ka J2 ja võeti tööle J4. Samas aga esialgne plaan ei toonud kaasa soovitud tulemust, mistõttu leiti teine lahendus ning jätkati eraldiseisvalt koostöö arendamisega.



Joonis 4. Rootsi turule jõudmise protsess

Ka koostöö Soome ettevõttega tulenes keskkonna poolt antud võimalustest ja juhusest – pakuti võimalust osta tavahinnast tunduvalt soodsamalt laserskanner (joonis 5). Juhuse poolt tekkinud võimalus tulenes sellest, et laserskanneri algselt tellinud ettevõtte ei saanud EAS-st loodetud toetust ning seetõttu tegi müüja soodsa pakkumise, mis nõudis kiiret ostuotsust. Siin tuleb aga tugevamalt sisse, kuidas juhusest kinni haaramine ei anna juhtidele piisavalt aega otsus läbi mõelda. Kuigi ostmine arutati juhtide sõnul läbi, siis uuringuperioodi alguseks oli tekkinud olukord, kus on kallid seadid küll ostetud, kuid ei ole teenuse tellijaid ehk siis seadid seisab nurgas. See sundis aga juhte tegema järgmisi tegevusi, mida esialgselt plaanis ei olnud.

Kuid ka siin tulevad mängu varasemad kogemused ja tutvused ning ka juhus – varasemalt Soomes J4-ga koostööd teinud kohalik tuttav asus tööle Soome ettevõttesse, kellega sõlmiti vahendusleping. Seega tõi skanneri ost kaasa suundumise järgmisele turule. See tähendab, et keskkonna poolt antud võimalus kasutati ära, kuid tõi kaasa teistsugusema keskkonna, kus skannerile kasutust ei leitud ja seda ei näinud ette ka juhtide poolt läbi arutatud plaan. See tähendab ka ette kavatsenud tulemust, kuid samas aga kohaneti olukorraga ning hakati otsima uusi võimalusi.



Joonis 5. Soome suuna ajend

Intervjuudest tuli ka välja, et kõigi kolme juhatuse liikme roll strateegilise suuna ellu viimisel ja otsustamisel on erinev. J1 sõnul ta arutab kõik olulisema küsimused läbi ja peab teiste arvamust oluliseks. Samas aga tuleb tema jutust välja, et ta küll kuulab teiste arvamused ära, kuid otsustab siiski enda arvamuse järgi. Seejuures kasutab ta väga palju selliseid sõnu nagu informeerimine, teavitamine ja kaasamine. Seda näitas ka eksporditurgudele laienemisel sidusettevõtte loomine, kus ta kaasas J2 alles siis kui otsus oli vastu võetud ning vaja oli konkreetselt tegutsema hakata. See tähendab, et J1 võtab otsuse vastu teistega läbi arutamata ning teised saavad kaasa rääkida üksnes langetatud otsuse ellu viimisel.

J1 peab ennast otsustajana kohati liiga tormakaks, kuid see tuleneb ka tema seisukohast, et asjad ei jääks venima otsustamatuse tõttu ning seetõttu sobib ka halb otsus, peaasi et otsus on tehtud. J2 on aga põhjalik ning soovib enne otsuse langetamist teemasse süveneda. Samas ta on ühe suurema projektiga liiga hõivatud, mistõttu on olulisemate otsuste langetamisest kõrvale jäänud ja seetõttu kasutab J1 tema puhul informeerimist. Vastuolu tuleb sisse J3 otsustamise osas – kui J1 leiab, et ta ei soovi otsustada või justkui kardab otsustada, siis intervjuust J4-ga tuli välja, et laserskanneri ostmisel oli ta aktiivselt kaasa rääkinud ning oma arvamust avaldanud. Kuigi ka J3 leiab, et ta on väga palju kõhklev ja vajab aega asjade läbi mõtlemiseks, siis tegelikkuses ta ka ise leiab, et ta räägib kaasa teemades, mida ta tunneb. See tähendab, et ta ei hakka enda jaoks kaugemaks jäävatel teemadel kaasa rääkida, sest ei tunne ennast piisavalt pädevana ning seetõttu jääb ka kõhklevale seisukohale ja lükkab otsustamist edasi pikalt mõtlemisega. Samas aga teemadel, mida tunneb ja teab, soovib siiski kaasa rääkida.

See tähendab, et juhatuses on kolm täiesti erineva otsustamisstiiliga juhti – esimene otsustab liiga kiiresti asjadesse süvenemata, teine soovib aga enne otsustamist teemaga ennast põhjalikult kurssi viia ning kolmas on kõhkleja, kes vajab pikemat mõtlemisaega. Siin võib näha just võimalust, kus erinevad otsustamisstiilid saaksid üksteist tasakaalustada ning seetõttu moodustaksid ka ühtse terviku. Samas aga seda ei kasutata, sest koos maha ei istuta ning

teemasid läbi ei arutata. Põhjuseks tuuakse aja puudust ning seetõttu on kasutusel telefoniarutelud siis kui töölt koju sõidetakse. Samas tähendab see seda, et J1 arutab teemad mõlema juhatuse liikmega eraldi läbi ning lõppotsus jääb siiski tema teha.

4.2 Strateegia tegemine

Järgnevalt on kirjeldatud strateegia tegemist McKay & Chia (2013:209) kontrollitud ja mittekontrollitud protsessi etappide väljatoomise kaudu, Samra-Fredericksi (2010:232) kõne omaduste kaudu - kõnelemise oskused, üksteise jälgimine, suhete hoidmine, küsimine ja pärimine, metafoorid, sobivad emotsioonid, minevikukogemus paigutatuna ajateljele ning õppimisepisoodid Weick (1991:119) käsitluse kohaselt.

4.2.1 Kontrollitud ja mittekontrollitud protsess

Uuringuobjektiks oli eksporditurgudele laienemine, mis oli organisatsiooni juhi poolt küll sõnastatud, kuid puudusid paberile pandud strateegilised tegevused. Sellest tulenevalt on käesolevalt vaadeldud, kuidas koosolekul toimub otsustamine kontrollitud või mittekontrollitud strateegia tegemise ja selle kulgemise kontekstis. Rootsi suunal ilmnes viis alateemat, milleks olid Rootsi koostööpartneriga kohtumise kokku leppimine, töömahtude suurendamine, O3 osakonna koostöö, laserskaneerimise teenuse lisamine koostööalade tabelisse ning Läti projekteerimisemeeskonna loomine. Alateemadeks võib neid pidada seepärast, et koosolekul käsitleti neid üksteisest eraldi ning seetõttu toimusid ka eraldi otsustusprotsessid.

August	September	Oktoober		November			Detsember	Jaanuar
		Kohtumine koostööpartneriga lükkub edasi					Vahendaja haige, kohtumise kokku leppimine venib	J1 sekkub - kohtumine toimub veebruaris
	Töötajate know-how tabel koostööpartnerile	Rootsi saadetakse 3 + 2 CV-d		O1 osakonna töid väheks jäänud, Rootsi töödele planeeritakse siiski 3 töötajat			O1 töid ei tule Rootsist siiski juurde - siiski planeeritakse Rootsi tööde jaoks 3 inimest	O1 töid endiselt ei ole - Rootsi töödele planeeritakse 1inimene
	Koostööpartneri huvi O3 osakonna masinate suutlikkuse osas	Koostööpartner vajab O3 osakonna spetsialiste, kuid mitte masinaid	Töötajat ei saadeta Rootsi, sest ollakse ise töödega hõivatud. Koostööpartner otsib töötajaid Soomest.	Koostööpartner soovib tutvuda O3 osakonna meetoodikaga	Otsus - ei ole mõtet investeerida, kuid huvi jääb	Koostööpartner kutsutakse siiski Eestisse tutvuma	Vastust ei ole tulnud	Huvid ei langenud kokku.
						Rootsi koostööpartneriga koostööalade tabelis puudu uus tehnoloogia	Koostööpartneri jaoks ei ole uus tehnoloogia huvitav teema	Otsitakse otsekontakti
							Läti projekteerimisosakonna moodustamine	Võimalik töötajate nimekirja koostamine

Tabel 4. Protsessi kulgemine

Rootsi koostööpartneriga kohtumise kokku leppimine sai alguse augustis, kuid rootslased lükkasid seda pidevalt edasi. Siin tuli ka välja, et toimus kaks erinevat protsessi – juhatus suhtles eraldi nii rootslaste kui ka eestipoolse kontaktiga ning koosolekul räägiti valitud teemasid. See omakorda tekitas J4-s segadust enda kui Eesti ja rootslaste vahelise kontaktisiku rollist. Sellele viitas ka J4 tähelepanek, millele vastust ei tulnud.

Augusti lõpus tegeleti ka õige kontaktisiku leidmisega. Siin tuli sisse ka juhtide erinevad kogemused. Näiteks J1 oli arvamusel, et kuigi rootsipoolne kontakt peab koostööd reaalselt planeerima, tuleks siiski eestipoolse kontaktiga kokku saada ja talle organisatsiooni huvisid selgitada. J2 sellega ei nõustunud, sest eestipoolne kontakt on nii-öelda lobamokk ja palus J4-l otse rootsipoolse kontaktiga ühendust võtta. Kuna J1 kordas enda arvamust, tõi J4 sisse oma kogemuse Skandinaaviamaadest, kus on oluline otsekontakt. Sellega ta viitas sellele, et ühendust tuleks võtta siiski eestipoolse kontaktiga. Kuna sellele ta vastust ei saanud ning J2 jätkas selgitustega, kuidas rootsipoolse kontaktiga ühendust võtta, siis jäi õhku justkui kaks arvamust. Kuigi J4 saatis kirja rootsipoolsele kontaktile, kes saatis selle edasi eestipoolsele kontaktile. See tähendab, et juhid panid küll paika, kuid samas kirja edasi saatmisega läksid asjad teisiti ning seega ka tulemus oli oodatust erinev.

Septembris oli näha, et juhatus ajab eraldi koostöö teemat rootslastega. See tekitas ka J4-s arusaamatust, sest tema pidi olema kontaktisik koostööpartneri ja organisatsiooni vahel. Kuigi ta tegi ka vastavasisulise märkuse, siis keegi sellele tähelepanu ei pööranud. Siin võib näha ka põhjust, miks kohtumise kokku leppimine jäi venima – teadmatus ja ebakindlus kes ja mida peab rääkima.

Oli märgata, et seda protsessi juhib koostööpartner ning organisatsiooni juhtide tegevus käib tuleneb vastusena rootslaste käigule. Augustis palus eestipoolne kontakt kaardistada kõigi töötajate *know-how*, mille kaudu leida rootslaste jaoks võimalik kompetents. Kaardistamise vajadus tuli eestipoolselt kontaktilt, mis tähendab tema poolset initsiatiivi. Samas aga kui vastav tabel sai ära saadetud, kuid seejärel kadus teemana ära ning asendus sellega, kelle CV-sid saata rootslastele. Samas tulenes see samuti rootslaste soovist saada siiani Rootsi töödega tegelevate töötajate töötajatabeleid. Siin ilmnes ka J1 strateegia tegemine, kus ta pani paika, kui palju CV-d saadetakse – 5 ühest osakonnast ning 3 teisest osakonnast – ning et töötunde ei tohi täis näidata. See tähendas, et soov oli rootslastele näidata, et ressursi on ja võib töid juurde anda.

Novembri alguses tuli juurde O2 osakonna töid, mida võeti signaalina, et töömahud suurenevad. Samas aga O1 töid juurde ei tulnud ning ka sama osakonna töötaja tõi välja, et hetkel

töömahtusid ei ole. Kui J1 selle peale ütles, et nad tahavad tekitada töömahtu, näitas see seda, et väga palju sõltutakse koostööpartneri tegevusest. Kui rootslastega suhtleb tööalaselt otse T1 ning ka kokkulepitud kohtumist ei ole toimunud, siis J1 lause näitab ka seda, et tema jaoks on olukord kontrolli all ning puudub vajadus lisategevusi teha olukorra muutmise jaoks.

Novembri lõpuks siiski selgus, et töid ei ole juurde tulnud. Ka J1 küsimus T1-le – *kas saad ikka asjadega hakkama?* – näitas tema veendumust, et töömahud suurenevad. Kui aga selgus, et ei ole suurenenud, siis sel hetkel veel J1 seda ei tõlgendanud probleemina, sest O1 tööde osas oli kõik hästi. Siin oli näha, et J1 jaoks oli olukord veel kontrolli all ning lähiajal toimub ka Rootsi poole pealt muutus.

Detsembri alguses selgus, et koostööpartner soovib uusi töötajad otsida juba Lätist. Ka siin tuleb välja koostööpartneri poolne kontroll protsessi üle ning organisatsioon jääb üksnes reageerivale positsioonile. Samas on märgata J1 tegevuses juba teatud ettevaatlikkust, kus palub J4-l kogutud info koheselt mitte eestipoolsele kontaktile saata, sest ta kipub asjadega kiirustama. See näitab, et tegevus ei toimu enam rootslaste juhtimisel ning tehakse küll eeltööd, kuid samas teatud ettevaatlikkusega info edastamisel. Ka J1 soov infot kohe mitte eestipoolsele kontaktile saata näitab, et on toimunud muutus ning ka kontakti suhtutakse teatud ettevaatlikkusega.

Detsembri keskpaigas ütles J1 välja, et O2 osakonna tööde osas on ressursipuudus, samas aga O1 osas töid ei ole lisandunud. Siin aga J1 ei näinud probleemi mitte selles, et töid juurde ei tule, vaid selles, et kui töid tuleb juurde, siis pole O2 töötajat (kui on O1 osakonna töö, siis üldjuhul kuulub see O2 töö hulka). Edasine tegevus lähtus sellest, et vaja on uus O2 osakonna töötaja tööle võtta. See omakorda näitab, et kui eelmisel korral oli märgata teatud ettevaatlikkust ning sel korral J1 ka teadvustas probleemi olemasolu, siis nüüd juhinduti taas veendumusest, et töömahud siiski suurenevad. Seda näitas ka J1 otsus, et Rootsi töödele on vaja kolm O1 osakonna inimest planeerida ning 1 jääb Eesti töid tegema.

Muutus toimus alles jaanuari keskpaigas kui J1 ütles koosolekul välja, et Rootsi töödele on vaja panna kolm O2 ning üks O1 osakonna töötajat. See tähendab, et J1 tunnistas probleemi ning vastavalt sellele muutis ka strateegiat. Probleemi põhjuseks tõi seejuures, et rootslastel pole töid anda ning eestipoolne kontakt käib töömahtude suurendamise jutuga liiga aktiivselt rootslastele peale, mis on bloki peale tõmmanud. Ka see näitab, et siiani on tegevused planeeritud lähtuvalt eestipoolse kontakti sõnadest ja jäädud lootma ka tema suhetele

rootslastega. Samas aga kohtumist rootslastega ei ole endiselt toimunud, mis tähendab ka teadmatust rootslaste tegelikust arvamusest ja ka edasiste tegevuste osas.

Strateegilised tegevused ja ka järeldused tehakse lähtuvalt rootslaste käitumisest – tuuakse põhjuseid miks mitte töid anda, tahavad hinda alla tõmmata jne. See tähendab, et juhtide tegevus on puhtalt reageeriv, mida näitas ka jaanuari keskpaik kui J1 ütles pärast eestipoolse kontaktiga kohtumist: *võtame kätte ja hakkame tegelema Lätti projekteerimisega*. Põhjenduseks tõi, et seal hinnad madalamad ja rootslastele saab siis odavamalt teenust pakkuda. See tähendab, et eelnevad reageerivad tegevused töid kaasa ettekavatsematud tagajärjed ning kolme O1 osakonna töötaja asemel hakkab Rootsi töid tegema üks inimene ja Läti tütarfirma juurde hakatakse O1 osakonda looma. Kuigi valik tulenes Rootsi poolse otsuse tõukena, nähti selles võimalust olemasolevate ressursside ärakasutamisel. See tähendas ka Lätti laienemist, kuid samas eesti osakonna arvelt.

Samas võib välja tuua ka selle, et ei jäädud kinni hetkeprobleemide lahendamisele, vaid nähti võimalust teistmoodi teha. Samas aga püüdis J1 lahendusi välja mõelda koos eestipoolse kontaktiga. Seda ta ütles ka koosolekul ning eelmistel koosolekutel ilmnunud ettevaatlikkust sel korral esile ei tulnud.

Sarnaselt toimusid strateegilised tegevused ka O3 osakonna võimalik koostöö puhtalt Rootsi koostööpartneri algatusel ning kadus selle taha kui rootslaste poolt vastust ei tulnud. Protsess hakkas kulgema augustis kui rootslased soovisid saada infot Eestis olevate puurmasinate suutlikkuse kohta, mille O3 osakonnajuht ka ära saatis. Oktoobri lõpus aga selgus, et rootslased masinaid ei soovi, küll aga on neil puudus suurmeistritest. See tähendas ka oma töötajate saatmist Rootsi, milles nii O3 osakonnajuht kui ka J1 nägid võimalust. Siin aga tuli sisse erinev arusaam – J1 arvates tööjõurendiga ta ei tegele ning minema peab siiski koos masinaga, samas aga O3 osakonna juhi arvates oleks oma masinatega minemine liiga kulukas ja ka seadused on erinevad ning seetõttu soovis alustada lihtsamatest asjadest. J1 arvamus jäi siin ka peale, sest *ega me renditööjõu vahendajaks ei hakka, et läheme selle taktikaga peale*. See näitas, et siin ei mindud rootslaste soovidega koheselt kaasa ning omalt poolt pandi ka strateegiline tegevus paika seejuures osakonnajuhi arvamust mitte kuulates.

Samas aga J1 poolne strateegia tulemust ei toonud, sest järgmiseks korraks selgus, et rootslased otsivad töötajaid juba Soomest. Siin tuleb sisse ka aja tähtsus, mis nõuab kiiret otsustamist ja ka tegutsemist. Strateegia paika panemine toimus J1 poolt ka käigu pealt läbi mõtlemata. Seda näitas ka järgmine koosolek, kui J1 sõnul ei ole enda töötajaid kohe võimalik siiski saata. Samas

aga soovis jätta võimaluse lahtiseks paludes O3 osakonnajuhtil rootslastele öelda, et huvi on endiselt olemas. Seega langes Rootsi koostööpartnerite poolt antud võimalus ära.

Rootslaste jätkuv huvi ja ka nende poolne protsessi juhtimine ilmnes ka novembris kui nad andis teada soovist tulla Eestisse kohapealse metoodikaga tutvuma. Seekord võttis ka J1 välja pakutud võimalust rahulikumalt ning kuulas rohkem O3 osakonnajuhti. Seda näitas novembri keskpaik kui J1 päris selle kohta ning O3 osakonnajuht leidis, et on olulisemaid asju kuhu investeerida ning et see ei ole prioriteet tema jaoks. Samas aga metoodika kirjeldus saadeti novembri lõpus ära ning oli ka kirjutatud. Kuid ka siin kadus teema ära, sest detsembris vastust ei tulnud ning oli näha, et sellest piisas nii J1-le kui ka O3 osakonnajuhile. Võimaluse ära langemine ilmnes jaanuaris kui J1 tõi põhjenduseks, et rootslaste huvi oli üksnes töötajat saada ning *see ei lähe kokku meie huvidega*. Seega oli näha, kuidas J1 püüdis põhjendada, miks tehtud tegevused ei ole soovitud tulemust kaasa toonud.

Laserskaneerimise teenuse eksportimisel ja veealuste uuringute importimisel Soome firmaga toimus strateegiline tegevus J4 juhtimisel. Sellest tulenevalt oli märgata ka erinevust Rootsi ja Soome suunas, kus J1-l puudus ülevaade tegevusest ning koosolekul toimus strateegia tegemine peamiselt J4-le küsimuste esitamise kaudu. Siin tuli ka välja kaks alateemat – Eestis sadamates Soome koostööpartneri poolt pakutavate teenuste osutamine ning uue tehnoloogia teenuste osutamine väljaspool Eestist. Kuna viimase alateema osas strateegilised tegevused ja ka otsused puudusid, sest J4 andis pigem ülevaadet, millistel hangetel Soome koostööpartner osaleb ning milliseid laserskaneerimise objekte teostatakse. Seetõttu oli vaatluse alla võimalik koostöö sadamatega.

Oktoobris ilmneb probleem, et sadamate esindajad on umbusklikud Soome partneri poolt pakutava teenuste osas. Seetõttu korraldab J4 Soomes kohtumise, kus vaadatakse koos sadamate esindajatega üle Soome objekti, et näidata, kuidas asi toimib ning selle kaudu vähendada umbusku. Siin on näha, et juhtimine ja tegevused toimuvad J4 juhtimisel ning J1 soovib küsimuste esitamise kaudu saada paremat ülevaadet olukorrast.

Kuigi J4 sõnul olid ka sadamate esindajad külaskäigu järgselt umbuslikud, siis tegelikkuses hakkasid siit asjad veidi arenema. Ka siin oli märgata tegutsemist probleemi ilmnemisel – Pärnu sadam tunneb huvi veealuse uuringu osas, kuid samas on selle jaoks vajalik riikliku institutsiooni tunnustust, mida hakati ka taotlema. Samas aga edasise protsessi mõjutas järgmise probleemi ilmnemine kui selgus, et tellijaks oleks sellisel juhul olnud tuntud eesti ärimehe poeg. Kuigi esialgu tehti sellele teemal nalja, siis selle kaudu mõjutati oluliselt protsessi edasist

kulgemist. Seda peamiselt J1 sõnad: *kas julgebki seda tööd võtta*. Kuigi lõppotsust sellel koosolekul ei tehtud, siis järgmise koosoleku ajaks küll oli vajalik tunnustus käes ja ka sadama esindajale edastatud, siis vastust sealt ei olnud tulnud. Samas aga J4 sai eelmiselt koosolekult J1 poolt signaali, et tuleb ettevaatlik olla ning *seetõttu ise ei torgi kui Kilgi kohta siin mainiti*. See näitab, et kuigi eelmisel korral tehti sellel teemal nalja, siis J4 kuulas J1 poolt öeldud viimast lauset, et kas julgebki seda tööd vastu võtta. Sel korral arutati ühe tuntud ärimähe osalust, kuid seekord tõsisemalt ning teema võttis kokku J1 sõnadega *ühesõnaga, ära suusõnaliselt kokkuleppeid tee*. Sellega langes ka teema ära.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et Rootsi turule laienemise protsessi juhtis Rootsi koostööpartner, sest tema andis ette võimalused, millest kohegi ka kinni haarati ning sellest tulenevalt tulid ka valikud. See tähendab ka mitteomatud protsessi. Samas esimesest koosolekust alates tegutseti lõppeesmärgi nimel – Rootsi turule laienemine -, mistõttu võib seda nimetada omatud protsessiks. Soome suunal toimusid tegevused üksnes J4 juhtimisel ning omatud ja mitteomatud protsess toimus vaheldumisi.

4.2.2 Kõne omadused

Palju oli märgata soovi mitte lõhkuda olemasolevat rahulikku õhkkonda. Nt kui J1 teatas, et Rootsi ettevõtte on tööle võtnud vahendaja, siis oli see rohkem J4 informeerimine. Kui aga J4 hiljem üritas teema juurde tagasi tulla öeldes, et vahendajaga tuleb asja arutada, siis J1 ei vastanud midagi vaadates hoopis seinal suurel ekraanil olevat protokollit ja kuna vastust ei tulnud, läks J4 järgmise teemaga edasi. Kuigi siin oleks saanud J4 pärimiste kaudu rohkem infot teada saanud, kuid antud juhul eelistas ta seda mitte teha ning küsimusele mitte vastust saada.

Juhtide soov oli uuringuperioodi alguses leppida kokku kohtumine rootslastega. Samas aga uuringuperioodi lõpuks kohtumist endiselt kokku lepitud ei olnud. See ülesanne anti J4-le, kes aga pidas vajalikuks otsekontakti ning ei soovinud ka liiga pealetükkiv olla. Sageli kasutab J1 küsimuste esitamist, et teada saada mida kohtumise kokku leppimiseks on tehtud. Vastust kuuldes palub ühendus võtta, kirjutada või siis jälgida protsessi. Seetõttu on initsiatiiv J1 peal ning peab J4 tagant tõukama tegevusele. Samas aga jaanuaris sekkus J1 ise võttes ühendust vahendajaga ja palus kohtumise kokku leppida.

Erinevat strateegia tegemist oli märgata J2 poolt, kes kuulas kogu arutelu kõrvalt ning kui nägi, et arutelu ei kulge õiges suunas, siis ka sekkus. Näiteks kui J1 ütles, et nüüd on Rootsi poole peal koostöö koordinaator tööle võetud ning hakkas rääkima T1-le, et uus koordinaator on teadlik nende Rootsi minekust. Siin sekkus aga J2 selgitades, et koordinaator on lepingu tasand ning ta ei tegele objektidega. Sellega ta ütles, et T1-l ei ole temaga millestki rääkida ning J4-le selgituseks, et objektidest eraldi ei pea temaga rääkima hakkama. J2 puhul oli näha ka lugude rääkimist kui rääkis eestipoolsest kontaktist ning kuidas samal päeval tehti Hendriksonis täispalagan. Sellega ta ütles, et rootsipoolne kontakt on parem kui eestipoolne ning kujundas selle kaudu ka teiste kohalolijate arvamust. Kui J4 siiski püüdis vastu rääkida, et otsekontakt on oluline tuues sisse ka oma kogemuse, siis mõjus siin J2 konkreetsus kui ta ütles, et *see on loll mõte J4, kirjuta otse rootsipoolsele kontaktile*. Sellega ta pisendas ka J4 ning et tema kogemus ja arvamus ei loe.

Siit tuli välja ka juhtide (J1 ja J2) erinevad isiksused ja ka kõnelemisi stiilid. J1 soovis algusest peale ka eestipoolse kontaktiga ühendust võtta ning kuigi J2 laitis selle mõtte otsesõnu maha, siis J1 kasutas kordamist ümbersõnastamise kaudu. See näitas ka seda, et ta ei anna järgi oma soovist ning seetõttu jäi tugevamalt küll peale J2 sõnad oma konkreetsuse ja selgesõnalisusega ja J1 kordamine ümbersõnastamise kaudu tekitas ka segadust. Kuna J2 selle peale rohkem

midagi ei öelnud, siis jäi õhku justkui kaks erinevat arvamust. See võis tekitada ka kohalolijates segadust, mida näitas ka J4 lause *nojah, ma võtan kontaktid ja mõtlen edasi mis teen*.

Samasuguse õhku jäänud küsimus tekkis ka teisel koosolekul kui J1 hakkas rääkima koostööst Rootsiga kui J2 sekkus öeldes järsult: *seda juttu me siin ei aja*. Kuna J1 muutis teemat, siis oli näha, et J2 oma konkreetsusega mõjutab seda, mida tohib koosolekul teiste kuulates rääkida ja mida mitte. Oli näha, et see tekitas kohalolijates ka segadust ning J4 ei olnud enam kindel mis teemasid juhatus rootslastega ajab ning mida tema peab tegema: *ma ei tea, mida te siin rääkida tahtsite /--/ mina pidin olema kontaktisikuks rootslaste ja meie vahel*. Kuna ei J2 ega ka J1 selgitust ei andnud ning ka J4 midagi rohkem ei küsinud ja mindi järgmise teemaga edasi, siis jäi J4 ka teadmatusse enda rollist koostöö arendajana. See tähendas ka seda, et juhatus ajab eraldi ühte teemat koostöö arendamisel, millest teised midagi ei tea ega tohi ka teada ning koosolekul räägitakse teist teemat.

Koosolekutel, kus J2 puudus, toimus arutelu vähem ning strateegiliste tegevuste kujundajaks oli peamiselt J1. Kui J2 kohalolekul oli J1 oma arvamuses kindel seda järjepidevalt korrates, siis kui jutuks tuli kelle CV-d saata Rootsi koostööpartnerile, muutis juhtaja mitu korda oma meelt. Nt *Viljandi omasid ka saadame?* (mõttepaus) *ärme põruta, nagunii pead sina* (T1) *kontaktisikuks olema /--/ Uku* (Viljandi osakonna juht), *tegelikult võiks sinu CV ka saata*. Kuna keegi teda ei täiendanud ega ka vastu ei vaielnud, kujunes see rohkem J1 monoloogiks. See tähendab, et J1 sõnu kuulati ning tema otsuste järgi ka lähtutakse. Seega J2 olemasolul kujundavad strateegiat peamiselt kaks juhti ning tema puudumisel peamiselt J1.

Märgata oli ka metafooride kasutamist, mille kaudu J1 ütles, mis on oluline. Näiteks kui selgus, et võimalike koostööalade tabelis Rootsi koostööpartneriga ei ole sees laserskaneerimist, kujundas J1 suhtumist ja edasist tegevust: *päris nii ei saa, muidu on out of work*. See tähendab, et kui laserskaneerimist tabelis ei ole, siis seda teenust justkui ei rootslaste jaoks ei eksisteeriks. Kui jaanuaris ei olnud kohtumist veel kokku lepitud, siis J1 palus J4-l ühendust võtta lisades lõppu, et *seda rauda tuleb taguda*. Sellega ta andis mõista, et see kohtumine on oluline ning J4 peab nii kaua peale käima kuni kohtumine on kokku lepitud.

Kui teemaks tuli O3 osakonna koostöö Rootsi samasugust teenust pakkuva osakonnaga, siis nägi J1 selles kohe ka võimalust ning asus kohe välja pakkuma erinevaid võimalusi. O3 osakonnajuht jäi aga tagasihoidlikumaks ning seetõttu pani ka J1 strateegia paika. Kui esialgu planeeriti saata üks suurmeister Rootsi kogemusi ja kontakte hankima, siis tekkis probleem, et töötaja ei oska inglise keelt ning seetõttu ei soovi minna. Siin aga J1 oli järjepidev ning püüdis

leida ise teisi võimalusi, kuidas töötaja Rootsi saata: *aga mõtleme teistpidi /--/ need on ületatavad probleemid /--/ pakume seda varianti*. Esialgu oli näha, et J1 püüab kinni pidada kokkulepetest rootskastega: *tahaks nii nagu rääkisime Koskineniga* (Rootsi poolse kontaktiisikuga). Kui aga selgus, et oma masinaid ei ole võimalik sinna viia ning rootslased sooviva üksnes töötajat, siis muutus ka J1 suhtumine: *mis tähendab, tahavad või ei taha meie masinaid, vägisi ei saa peale suruda /--/ ega me renditööjõu vahendajaks ei hakka, et läheme selle taktikaga peale*. Kui esialgu soovis J1 suhteid hoida ja kokkuleppest kinni pidada, siis erinevate huvide ilmnemisel ka tema suhtumine muutus ning sellest lähtuvalt pani ka strateegia paika.

Kui aga järgmisel korral selgus, et rootslased otsivad lisatööjõudu Soomest ning ka O3a osakond on oma töödega kinni, siis J1 leppis olukorraga, samas aga jättis koostöövõimaluse üles: *aga ütle, et me oleme ikkagi huvitatud*. Siin oli selgelt näha, et kui J1 näeb võimalust, siis ta püüab leida erinevaid võimalusi selle ellu viimiseks ning teised lähtuvad tema sõnadest. Samas aga kui hiljem ilmnes, et rootslased otsivad mujalt töötajaid, siis ta leppis ka olukorraga, kuid sama jättis koostöövõimaluse üles. Sarnast mustrit oli näha ka hiljem kui eestipoolne kontaktisik ei soovinud lisada võimalike koostööalade tabelisse lisada laserskaneerimise teenust. Siin ta kasutas ka küsimuste esitamist, kust sai teada kes seda korraldab ning kuulates, et see ei ole rootslaste jaoks aktuaalne. J1 aga leidis, et meie jaoks on aktuaalne ning palus asja uurida. Siit tuleb sisse ka J1 poolne järjepidevus. Kui muidu ta kordas oma soovi ümbersõnastamise kaudu, siis siin tuleb sisse soovimatus olukorraga leppida.

Uuringuperioodi lõpus ilmnes, et otsus on juba vastu võetud ning J1 teavitab koosolekul sellest ka teisi. Nt jaanuaris kui selgus, et rootslaste jaoks on Eesti hinnad kõrged ja soovivad madalamaid hindasid, siis J1 andis koosolekul teada, et oli rääkinud eestipoolse vahendajaga ning *võtame kätte ja hakkame tegelema Lätti projekteerimisega aktiivsemalt*. See tähendas, et otsus on varasemalt vastu võetud ja teised peavad sellest nüüd ka lähtuma. Kui J4 hakkas võimalikke probleeme välja tooma, siis J1 esialgu püüdis otsust põhjendada sellega, et *rootslased nagu tahavad, aga me olevat liiga kallid*. Siit võib välja lugeda, et info põhineb eestipoolse kontakti väidetest ning ka otsus tulenes sellest. Kui J4 püüdis võimalike probleemide välja toomisega otsust mõjutada, siis J1 läks üle meie-tunde rõhutamisele: *me oleme otsustanud, et nii teeme*. Sellega ta andis mõista, et otsus on lõplik ning seda ei muuda. Ka J4 viis jutu seejärel mujale, mis näitas, et sellega oli asi ka otsustatud.

.

4.2.3 Õppimise episoodid

Õppimise osas on arvestatud, kuidas juhid tehtud otsuste või tegevuste põhjal muutuvad teadlikumaks ning selle kaudu muudavad ka oma edasist tegevust. See tähendab, kas tegevus on toonud tulemust või mitte ning kuidas see mõjutab juhtide teadlikkust ja edasist käitumist.

Kui juhid panid augustis paika, et rootsipoolne kontakt on olulisem ning edaspidi tuleb ka temaga suhelda, siis septembriks selgus, et suhelda tuleb siiski eestipoolse kontaktiga ning sellest ka lähtuti edasises tegevuses. Samas ei tekkinud kellelgi soovi välja uurida, millistel juhtudel tuleb suhelda eestipoolse kontaktiga ja millistel juhtudel rootsipoolsega.

Kui jaanuaris selgus, et töömahud ei suurene nii nagu juhid seda soovisid, nägi J1 siin ühe põhjusena just eestipoolse kontakti tegevust. Siin toimus J1 teadlikumaks saamine, et olemasoleva kontaktiga suhtlemine on toonud kasu asemel kahju ning seetõttu peab temaga edaspidi ettevaatlikum olema. Nt kui detsembris tuli teemaks Läti projekteerimismeeskonna loomine ja võimalikest töötajatest nimekirja koostamine, siis J4 küll pakkus välja see kohe ka eestipoolsele kontaktile saata, kuid J1 keelas selle ära, sest *ta kipub asjadega kiirustama*. Ka jaanuaris tuli selgelt välja J1 suhtumise muutumine ja teadlikkus eestipoolse kontakti rollist rõhutades seda, et *see on tema töö ja tema lihtsalt vahendab*. Kui varem oli märgata, et eestipoolsesse kontakti suhtuti kui koostöö arendajasse, siis nüüd muutus ta järsku üksnes vahendajaks.

Samas aga jaanuari lõpus kui räägiti töömahtude suurendamisest ja sellele lahenduse otsimisest, siis J1 oli sellel teemal eestipoolse kontaktiga rääkinud ning *koos mõelnud kuidas suuremaks saada, aga head ideed ei ole*. See näitab, et vahepealne teadlikumaks saamine on ununenud ning kontaktis nähakse võimalust lahenduste leidmiseks. Seega vahepealne teadlikumaks muutumine ja kogemus kadus ära. Samas võib siin näha ühe põhjusena seda, et J1 püüab olemasolevale probleemile lahenduse leidmiseks kasutada erinevaid võimalusi.

Sarnane muster oli märgata ka VK töömahtude suurendamise osas, kus J1 oli esialgu veendunud. Seda hoolimata sellest, et VK osakonna töötaja oktoobri lõpus ja ka novembri alguses ütles, et töömahud on väikeseks jäänud. J1 teadlikumaks muutumist ja probleemi märkamist siin ei toimunud ning tegevus toimus siin rohkem lähtuvalt rootslaste soovile. Nt koostati tööajatabel töötajate kohta, kes siiani on Rootsi töid teinud.

Sellest lähtuvalt järgnesid ka edasised strateegilised tegevused – veendumus, et töid tuleb juurde, seega vaja uut V osakonna töötajat. Samas aga detsembriks endiselt töid juures ei olnud, millele T1 viis ka J1 tähelepanu. Siiski ei teadvustanud J1 endiselt probleemi olemasolu ning palus töötajal selles osas eestipoolse kontaktiga suhelda. Probleemi olemasolu teadvustas J1 alles jaanuari keskpaigas kui rootslased olid hakanud tooma põhjendusi, miks töid juurde ei anta – liiga kallid jne. See tähendab, et J1 ei reageerinud hoiatavatele märkidele, millele viitas eelmise kahe kuu jooksul T1 ning probleemi tunnistamine toimus alles siis, kui muutus toimus selgemalt rootslaste käitumises ja ka probleem ise öeldi välja. Hilisem probleemi teadvustamine mõjutas ka edasist tegevust ning hakati planeerima vastavalt rootslastele soovile Läti tütarfirma juurde projekteerimismeeskonda, et odavamalt teenust pakkuda.

Ka augustist venima jäänud Rootsi koostööpartneriga kohtumise kokku leppimiseosas oli märgata J1 teadlikumaks saamist sellest, et J4 juhtimisel see jääbki venima ning sellest tulenevalt ka sekkus. See tähendab, et teadlikumaks saamine tulenes sellest, et soovitud tulemust ei olnud. Samas aga teadlikumaks saamine toimus alles jaanuaris kui J1 võttis ise eestipoolse kontaktiga ühendust ja palus kohtumine kokku leppida. Sellest tulenevalt selgus ka kohtumise aeg veebruaris. Teadlikumaks saamist näitas J1 pöötl kasutatud lause algused: *aga teeme nii ja lepime selles kokku*. See näitas ka seda, et J1le ei meeldi asjade venima jäämine ning ootab konkreetseid tulemusi.

Ka O3 osakonna võimaliku koostöös rootslastega toimus J1 teadlikumaks saamine rootslaste käitumise kaudu. Kui esialgu pandi paika strateegia töötajate ja masinate saatmise osas Rootsi, siis tegelikkuses oli juba koheselt teada, et rootslased on huvitatud üksnes töötajate saamisest. Ka O3 osakonnajuht oli arvamusel, et alustada tuleb lihtsamatest asjadest ning kohe puurima ei hakka. Sellega ta andis mõista, et talle sobis rootslaste pakutud variant. Samas aga J1 ei kuulanud O3 osakonnajuhti ning jätkas oma plaani kokku panemist. Kuigi O3 osakonnajuht sellele vastu ei vaielnud, jäi ta siiski oma sõnades ettevaatlikumaks. Järgmistel kordadel aga selgus, et oma töötajad on töödega niivõrd hõivatud, mistõttu ei ole võimalik kedagi saata. Kui aga J1ni jõudis info, et rootslastel kiire ning otsitakse töötajaid juba Soomest, siis ta leppis ka olukorraga. Kui aga novembris avaldasid rootslased soovi Eesti metoodikaga tutvuda, siis kuulas J1 seekord O3 osakonna juhti rohkem ning lähtus tema arvamusest. Seega võib öelda, et esialgu ei toonud J1 poolt paika pandud strateegia soovitud tulemust ning ta ei olnud piisavalt läbi mõelnud, kas on üldse võimalik kedagi saata. Samas aga järgmistel kordadel oli ka ise strateegia tegemises ettevaatlikum ning lähtus rohkem O3 osakonnajuhi sõnadest. Sellest

tulenevalt ka Rootsi koostööpartneri poolt välja pakutud võimalus jäi kasutamata. Ühe põhjusena võib siin välja ka tuua aja teguri, mis nõuab kiiret otsustamist ja ka tegutsemist.

4.3 Otsustusprotsessi osalejate refleksioon

Alljärgnevalt on intervjuudele tuginedes selgitatud, kuidas juhid ise põhjendavad ja mõtestavad enda jaoks vaatlusperioodil toimunud strateegilise eesmärgi elluviimist.

Kui J1 oli novembris ja detsembris veel veendunud, et töid tuleb juurde, siis selles osas tugines ta varasemale kokkuleppele rootslastega, kus hindasid tõstetakse ning seda on ka tehtud. Rootslaste käitumise muutust seostas ta eestipoolse kontakti liiga aktiivse tegevusega, kus ta käib töömahtude suurendamisega rootslastele liiga peale. Samas aga ta oli arvamusel, et novembris O2 osakonna tööde lisandumine tulenes pigem osakonna töötaja külaskäigust Rootsi koostööpartneri juurde seoses töös oleva projektiga kui et eestipoolse kontakti tegevusest. Tegelikuses puudus tal teadmine rootslaste plaanidest: *ma ei tea tegelikult mismoodi see on, ma ei tea mis nende peas toimub*. See näitab, et kinni oldi väga palju eestipoolsest kontaktist ning tulemuseks oli muutus rootslaste käitumises. Siiski ütles J1 lõpuintervjuus, et ta oli palunud eestipoolisel kontaktil tempo maha võtta. Märgata oli ka tema rahulolematust tema tegevusega kui ta selgitas, et *meie ei palka ju teda, vaid talle maksab tegelikult palka Rootsi koostööpartner*. Kui uuringuperioodi jooksul oli näha, et eestipoolset kontakti võeti kui võimalust koostöö arendamiseks, jaanuaris võetakse juba arvesse, kes talle palka maksab ning ta esindab siiski Rootsi koostööpartneri huvisid.

Jaanuari lõpus ilmnenu strateegia Läti projekteerimismeeskonna arendamine on J1 sõnul juba vana asi ning strateegiliselt paika pandud Läti tütarfirma ostuga. Samas aga reaalsed tegevused selle jaoks hakkasid toimuma alles siis kui rootslased sellest ise märku andsid. See tähendab, et kui varasemalt seda teemat ei aetud, siis kekskonna surve pani juhte selles suunas ka tegutsema. Siiski oli märgata J1 ettevaatlikkust V osakonna tööde jaoks meeskonna loomisel Läti: *vaatame üldse, kas sinna V osakonna töid üldse ning ennem ühtegi lepingut ei sõlmi kui pole teada mitu inimest tööle saadakse*. See näitab, et J1 ootab kõigepealt muutunud tegevust ning kui töid hakkab juurde tulema, alles siis planeerib osakonna loomist Läti. Siiski Läti projekteerimismeeskonna loomise vajalikkust põhjendas juht ka Eestis oleva olukorraga, kus töötajat on keeruline leida. Siin tõi ta sisse ka kogemuse töötaja leidmisel. Seega võib öelda, et Läti projekteerimismeeskonna arendamine tuleneb nii varasematest plaanidest, mille

käivitajaks oli Rootsi koostööpartneri soov madalamat hinda saada ning mida põhjendati ka Eesti olukorraga, kus vastavaid spetsialiste keeruline leida.

Kohtumise kokku leppimise venimise osas näeb J1 probleemine J4 initsiatiivi puudumist. Samas aga J4 põhjendas olukorda Rootsi firma suuruse ning õige kontaktisiku leidmisega – erinevate tasandite juhtidel on erinevad õigused ning just selle vajaliku inimese leidmine on keeruline. Lisaks ka suuremal firmal on suuremad võimalused ja saavad ka teisteta hakkama. Siin võib näha ka põhjust, miks J4-l kohtumise kokku leppimine venima jäi – vastas on suur firma ning keeruline on neis huvi tekitada. Samas ta ei toonud välja septembri koosolekul tehtud märkust juhatusele kui nad ei soovinud teatud koostöö arendamise teemadel rääkida, et tema pidi olemas kontaktisikuks kahe firma vahel.

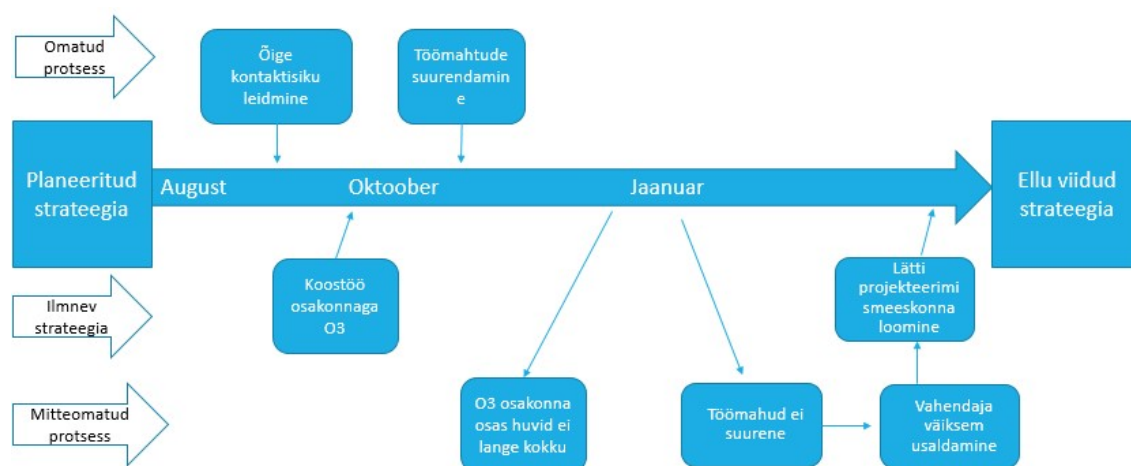
J4 intervjuust tuleb välja, et ta sõltub palju J1st ning kuigi ta ise leiab, et otsustusvabadus on olemas, siis peavad need eelnevalt siiski leidma J1 heakskiidu. Kuigi J1 ise leiab, et J4 on initsiatiivi vähe, siis J4 ise ei tunne, et juhtaja talle peale käiks. Samas aga vaatlusperioodil oli näha, et J1-le ta vastu ei vaidle ning lähtub J1 sõnadest ja palvetest. Seda kinnitas ta ka oma intervjuus öeldes, et *kui J1 ütleb, et midagi on vaja teha, siis ma teen ära*. Siiski lisas ta juurde, et enamuses ta mõtleb ise tegevusi välja ning rõhutab seejuures ka oma kogemust, mis on tema sõnul suurem ja laiem.

Koostöö arendamises Soome firmaga on J1 sõnul küll mingeid tegevusi tehtud, kuid samas ta ei näe, et oleks Soome ettevõttele kuidagi kasulik olnud. Samas ta jääb sellel teemal rääkides rohkem üldsõnalisemaks ning on märgata, et räägib kokkuvõtlikult edasi koosolekul J4 poolt kuuldut ning lõpuks toob välja ka selle, et J4 seal väga palju oma kontakte. Seetõttu saab öelda, et J1 omalt poolt sellesse protsessi ei sekku ning kogu tegevus toimub J4 poolt.

5. Järeldused ja diskussioon

Magistritöö lähtus sellest, et strateegiat teevad inimesed ning strateegia on igasugune organisatsiooni eesmärkidega seotud tegevus. McKay & Chia (2010:223) sõnul strateegilisse dokumenti ja seal olevatesse tegevustesse kinni jäämine võib saada organisatsioonile saatuslikuks, sest ei märgata muutunud keskkonda, mis nõuab teistsuguseid tegevusi. Samas aga strateegia puudumine annab võimalusi olla paindlik ning haarata kinni igast keskkonna poolt pakutud võimalusest ja sellest lähtuvalt panna paika ka tegevusplaan, mida näitas ka käesolev uuring. See annab hea aluse organisatsiooni kiirele kohanemisele ja muutustega kaasas käimisele. Siiski võib probleemkohana välja tuua, et liigne võimalustest kinni haaramine ja nendega tegelemine paneb organisatsiooni liiga palju sõltuma keskkonnast. Kui McKay & Chia & Chia (2010:223) näite puhul keskkonda ei märgatud ning ka tegevused ei muutunud, siis strateegia puudumine paneb juhid jällegi liialt keskkonnast sõltuma.

Keskkonnast sõltumine muudab strateegia tegemise protsessi mitteomatuks, kus juhid küll arvavad, et protsess ja ka tegevused ise on kontrollitud, kuid tegelikkuses ei ole neil võimalik kontrollida koostööpartneri tegevust. Koostööpartner pakub välja enda huvidest lähtuvalt erinevaid võimalusi ning juhid panevad vastusena ka vastavad tegevused. Kui aga need tegevused ei tule koostööpartneri jaoks piisava kiirusega või ei kattu koostööpartneri sooviga, kaob ka võimalusi ära. Käeolevalt on välja toodud ka strateegia tegemise protsessi kulgemine, mis näitab omatud ja mitteomatud protsessi kulgemist (joonis 6).



Joonis 6. Omatud ja mitteomatud protsessi kulgemine

McKay & Chia (2010:210) peavad protsessi kontrollitaks siis, kui juhid omavad privilegieeritud võimu/jõudu võimaluste, juhtumiste ja mittekavatsetud tagajärgede üle. See tähendab, et koostööpartnerist sõltumine muudab protsessi mitteomatuks, mida antud uuring ka välja tõi.

Samas aga näitas koosolekul toimunud arutelu ja tehtud tegevused, et omatakse võimu koostööpartneri poolt pakutud võimaluste üle. Seetõttu ei sobinud ka J1-le koostööpartneri pakutud võimalusega kaasa tulnud tingimus, mille kohaselt sooviti töötajat ilma puurmasinata ja mis tähendas J1 jaoks tööjõu vahendamist. Kui aga sellele tegevusi ei järgnenud ja ka koostööpartneri tegevus muutus, tähendab see siiski näilist võimu omamist ja seetõttu ka näiliselt kontrollitud protsessi. Ehk siis organisatsioon arvab, et suudab juhtida protsessi ja seetõttu ka koostööpartneri tegevusi, kuid tegelikkuses teeb seda koostööpartner ise. See aga võib tekitada juhtides liigseid illusioone, mida kajastavad ka järgnevad tegevused või siis tegematajätmissed ning see võib kaasa tuua soovimatuid tagajärgi.

Kui koosolekul toimuvat arutelu ja otsuseid võtab vastu üks inimene teisi samal ajal kuulamata, kaob ka võimalus märgata muutunud keskkonda ning ka järgnevad tegevused mõjutavad strateegia tegemise kulgemist. Seda näitas ka käesolev uuring kui J1 ei tunnistanud muutunud olukorda, kus planeeriti osakonda töötajaid juurde samal ajal kui töömahud ei suurenenud. See näitab J1 veendumust, et koostööpartner hoiab vanadest kokkulepetest kinni ja suurendab töömahtusid. Kuna aga töömahud ei suurenenud, tõi see kaasa ka ettekavatsemata tagajärjed, kus võeti vastu otsus hakata Lähti arendama projekteerimismeeskonda, et rootslastele odavamalt teenust pakkuda.

Strateegia kulgemist mõjutab ka otsustamisviis. Kuigi Simoni (1997:80) sõnul peab keegi ikkagi vastu võtma lõpliku otsuse, võib siiski probleemina välja tuua arutelu puudumist. Samra-Fredericksi (2003:143) sõnul kujundatakse strateegia tegemist ja sellega seotud otsustamist just kõne kaudu. Samas aga probleemina võib välja tuua ka aja tähtsuse ja juhtide erinevad arusaamad otsustamise kiirusest. Kuigi ratsionaalsusel on piirid ning juhid soovivad võtta vastu hetkeolukorras võimalikult parimaid otsuseid. Kui üks juht soovib kiireid tegevusi ja tulemusi ning võtab seetõttu kiiresti ka otsuse vastu, ei anna see teistele juhtidele võimalust piisavalt teemasse süveneda ja ka arutelus osaleda. Ka informatsiooni omamine on siin olulise tähtsusega. Kui üks juht omab rohkem informatsiooni kui teine, annab see otsuse kujundamise eelise ühele juhile. Siin võib välja tuua ka Stohl & Cheney (2001:359) osalusega seotud pingete tekkimise olukorra.

Keskkonna poolt pakutud võimalused kaovad ära ka organisatsiooni enda liigsest passiivsusest. Seetõttu toob strateegia puudumine kaasa tegevusi, millel puudub järjepidevus ja sihipärasus. Koostööpartneri poolt välja pakutud tegevused andsid võimaluse paindlikult reageerida ja ka vastavaid tegevusi teha, kuid kui koostööpartneri vastust ei tulnud, ei järgnenud ka edasisi

tegevusi ega ka arutelu. See tähendab, et juhid teevad nii nagu ette öeldakse, aga ei midagi rohkemat. Seda võib nimetada ka käest lastud võimaluseks. Sellest tulenevalt ei ole võimalik ka öelda, kas ja kuidas oleks mõjutanud protsessi koostööpartneriga aktiivsem suhtlus või ka edasiste tegevuste planeerimine.

Võimaluste ära langemist põhjendati hiljem sellega, et huvid ei langenud kokku. Sellest tulenevalt kadus ära ka võimalus O3 osakonnal saada töökogemus Rootsist. Olukorraga lepidi kergesti kuigi juhtide huvi koostöö osas jäi endiselt õhku. Ka siin võib välja tuua liigse passiivsuse ning keskkonnast sõltumise, sest ei küsitud põhjuseid ega püütud ka koostööpartnerilt täpsemaid põhjendusi küsida. See tähendab, et toimuvat püütakse enda jaoks ratsionaalsusega selgitada, kuid samas ei toimu siin õppimist või ka võimaluste läbimõtlemist, et ehk oleks saanud teisiti teha ja tulemused oleksid siis erinevad olnud.

Mintzbergi (1996:12) sõnul õpib organisatsioon ilmnevat strateegiat ja kuidas see mõjutab edasist tegevust. Seega peaks strateegia puudumine ja ka protsessi mitteomamine andma piisavalt võimalusi õppimiseks tegevuse käigus. Samas aga kui strateegia tegemine toimub näiliselt kontrollitud protsessi tingimustes, ei anna see ka juhtidele võimalust õppimiseks. Seda näitas ka hilisem toimunu ratsionaliseerimine kui asjad ei läinud nii nagu sooviti. Põhjendustena nähti koostööpartneri poolt palgatud kontaktisiku liigset aktiivsust ja ka seda, et huvid ei langenud kokku ning Läti projekteerimismeeskonna arendamine oli nagunii kunagi strateegiliselt paika pandud. Sellega kaob ära ka võimalus õppida enda vigadest. Kuigi toimus teadlikuks saamine muutunud keskkonnast ning ära antud võimalustest, siis edasisi tegevusi kas ei järgnenud või siis tulenesid taas koostööpartneri märku andmisest. Sellega aga jõuti taas samasse ringi tagasi jäädes passiivse kuuletuja rolli – teeme nii palju kui öeldakse ja ülejäänud jätame koostööpartneri hooleks.

Kui vaadata Weicki (1991:119) organisatsiooni õppimismudelit, on selles palju märgata ka surnud ringis olemist. Seda võib küll tõlgendada ohumärgina, kuid strateegia puudumine annab võimaluse olla paindlik ning ka kiireid otsuseid vastu võtta. Samas toob see kaasa eesmärgipärase tegevuse, millel puudub ka järjepidevus. Toimub küll väike edasimineku, kuid strateegia enda tegemist sellest ei õpita.

Võttes arvesse uuringust saadud tulemusi, on järgnevalt välja toodud koosolekul toimuva interaktsiooni ohud ja võimalused olukorras, kus strateegiadokument puudub.

- Võimalustest kinni haaramine võib muuta organisatsiooni keskkonnast sõltuvaks. Tulemuseks on tegevused, millel puudub järjepidevus. Seetõttu on vajalik iga võimaluse puhul ühiselt sõnastada iga tegevuse eesmärk ja selleks vajalikud tegevused.
- Võimaluste idealiseerimine. Uute võimaluste ilmnemine nõuab kiiret tegutsemist ja kiiret otsustamist, kus nähakse võimalusi rohkem kui selle puuduseid. See tekitab liigse illusiooni ning ellu viimisel avastatakse, et ei ole piisavalt ressursse ega vahendeid.
- Koostööpartneri liigne usaldamine ei võimalda märgata toimunud muutusi ning seetõttu ei võeta ette ka vajalikke tegevusi või ei muudeta olemasolevaid.
- Ebavõrdse informatsiooni omamine. Kui üks juht omab rohkem informatsiooni kui teine, jääb kasutamata võimalus langetada antud tingimustes võimalikult palju läbiarutatud otsus. See tähendab ka strateegia tegemise vastutust läheb ühe inimese peale. Samuti võib see teistes tekitada segadust ja teadmatust tegevuste ellu viimisel.
- Üksteise kuulamine. Kui otsus võetakse vastu teisi kuulamata, võib see kaasa tuua valesid tegevusi või tegemata jätmisi.
- Juhtide erinevad otsustamisviisid. Kui üks juht soovib kiiret otsustamist, vajavad teised otsuse kujundamisel osalemiseks rohkem selgitusi ja aega teemasse süveneda. Selle puudumisel jääb strateegia tegemine ühe inimese peale.
- Keskkonna tegevusele lootma jäämine. Kui kasutusele võetud tegevustele ei tule koostööpartneri poolt vastust ning jäädakse ise passiivseks, kaob ka ilmnenu võimalus ära.
- Kiire kohanemisvõime. Strateegia puudumine võimaldab paremini märgata ilmnenu võimalusi ning sellest lähtuvalt muuta ka oma tegevusi.

Metoodika kriitika

Metoodikana on kasutatud vaatlust juhtkonna laiendatud koosolekutel. Vaatlus aitab kõige paremini mõista tegevuste järgnevust ning selle dünaamikat. Samas aga puudub vaatlejale võime kõike korraga märgata, mistõttu võib mõned olulised protsessi kulgu mõjutavad aspektid märkamata jääda. Kuigi protsessi ja selle dünaamika mõistmiseks peab vaatleja mõistma ka konteksti, mida väljast tulijal on keeruline saavutada, siis oma töötaja puhul on väga kerge sattuda ka ise koosoleku rutiini. See seab ka vaatleja hiljem analüüsi teostades keerulise ülesande ette ennast kõrvaltvaataja rolli asetada.

Ka materjali kvalitatiivsus oleks olnud parem kui oleks olnud võimalus koosolekutel toimunud arutelusid salvestada. See oleks võimaldanud paremini analüüsida ja tuua välja kõne omadusi ning selle mõju protsessile. Vaatlusperiood oli pikk, mistõttu ka vaatleja väsis ning selle tulemusena oli märgata ka vaatlusmärkmete vähenemist. See võis tuleneda ka oskusest tähelepanu pöörata, kuid samas võis ka olulisi asju märakamata ja kirja panemata jääda. Vaatlusperioodi ajal koostas inimesed jooksvalt ka ajajoont olulisematest väljaütlemistest ja võimalikest pöördekohtadest, mis hiljem materjali analüüsima hakates andis hea jälgitavuse. Samas aga aja kokkuhoiu mõttes oleks võinud siiski koheselt värskest saadud materjal vastavalt uuringuküsimustele süstematiseerida. See oleks võimaldanud paremini märkida üles ka olulisemaid protsessi kulgu mõjutavaid emotsioone ja muid mitteverbaalset kõne omadust.

Intervjuud juhtidega andsid hea võimaluse protsessi algus- ja lõpp-punkti raamistada ning andsid parema teadmise, kuidas asjad on kujunenud ning mis seisus uuringuperioodi alguses ollakse. Samuti annab poolstruktureeritud intervjuu suurema paindlikkuse ning võimaluse juhtidel teemade üle arutelda. Samas aga oli märgata, et juhid vastavad küsimustele ja suunavad teema erinevalt, mis muutis ka intervjuude võrreldavuse ja mahu erinevaks.

Probleemkohana võib välja tuua ka suure empiirilise materjali mahu, mida on keeruline analüüsimiseks hallata. Seetõttu sai kasutatud vastavalt Jarzobkowski (2008:626) soovitusel andmevähendamist. Siin aga võib kriitikana välja tuua, et andmeid on vähendatud lähtuvalt uuringu teostaja vaatenurgast, mis on oluline ja mis ei ole. Jarzobkowski (2008:626) soovib siin küll kasutada kontrollmeetodit kaasuurijate näol, kuid magistritöö puhul see võimalus puudus.

Edasised uuringud

Strateegia tegemise ja protsessi uurimiseks on väga palju erinevaid lähenemise võimalusi. Käesolevas magistritöös on vaadeldud otsustusprotsessi koosolekutel toimuva arutelu käigus strateegia enda puudumise tingimustes. Et siin töös ei olnud võimalik kõne omadusi transkribeeritud teksti kaudu analüüsida, on edasine võimalus uurida kõne omadusi just süvitsi tekstianalüüsi tehes. Koosolekutel toimuv arutelu on seotud osaluse ja kaasa rääkimise võimalustega. Seetõttu võib ühe võimalusena uurida Sothli & Cheney (2001:379) poolt välja toodud osalemisest tulenevate paradoksides ilmnenud mõju protsessile.

Kokkuvõte

Strateegilise dokumendi puudumine võib kaasa tuua reaktiivse tegutsemise keskkonna poolt antud võimalustele. Otsused võetakse vastu lähtuvalt ilmnenu võimalusest ja hetkesituatsioonist, mis annab organisatsioonidele väga suure paindlikkuse ning ka kiire kohanemisvõime. Samas aga keskkonnast sõltumine annab organisatsioonile vähe võimalusi keskkonda ennast mõjutada. Seetõttu ei anna ka vastu võetud otsused ja sellega kaasnevad tegevused soovitud tulemusi. Seda peamiselt just siis kui see ei kattu koostööpartneri huviga – tema dikteerib ette mida ja kuidas peab tegema ning nende jaoks sobival kiirusel. Kui organisatsiooni tegevused sellele ei vasta, kaob ka koostööpartneri poolt välja pakutud võimalus ära. Samuti kaob võimalus ära, kui organisatsioon jääb lootma üksnes koostööpartneri tegevusele ja initsiatiivile.

Kui tegevused ja otsused võetakse vastu strateegilist eesmärki silmas pidades, on protsess küll kontrollitud, kuid samas eesmärgini jõudmise jaoks vajalikud tegevused sõltuvad koostööpartnerist. See tähendab mittekontrollitudprotsessi. Siinkohal võib probleemina välja tuua selle, et koostööpartneri poolt võimaluse ilmnemisel ollakse veendunud, et protsess on olemas ning suudetakse koostööpartnerit mõjutada enda jaoks sobivas suunas. Sellest lähtuvalt tulevad ka tegevused, mis ei too kaasa soovitud tulemusi ning võimalusest öeldakse ära või siis ollakse sunnitud vastu võtma otsuseid lähtuvalt koostööpartneri huvidest. Seda võib nimetada ka kui illusiooni protsessi omamisest. See tekitab ka teistpidi olukorra, kus jäädakse vanasse keskkonda kinni nägemata juba muutunud keskkonda, mis nõuab teistmoodi tegutsemist ja otsuseid. See oht võib olla nii strateegia olemasolul kui ka puudumisel, kus strateegia puudumine annab võimaluse muutunud olukorra märkamisel ka kiireid otsuseid vastu võtta.

Keskkonnast sõltumine nõuab ka kiiret otsustamist ja tegutsemist, mis seab ka koosolekul toimuvale arutelule ja erinevate võimaluste kaalumisele piirangud. Ka juhtide erinev otsustamiskiirus mõjutab oluliselt otsustusprotsessi. Kui üks juht soovib kiireid otsuseid, et tuleksid ka kiired tulemused, ei anna see võimaluse teistele juhtidele kaasa rääkida. Siin võib oluliselt mõjutada ka informatsiooni ebapiisav jagunemine, mis annab otsustamise vastutuse rohkem ühele juhile. Ka üksteise kuulamine mängib oluliselt protsessi kulgemist – kui üksteist ei kuulata, jääb märkamata ka uusi tegevusi nõudev muutunud keskkond. Kui seda märgatakse, annab strateegia puudumine taas võimaluse kiiresti oma senised tegevused ümber mängida ja leida lahendusi, kuid ka need tulenevad lähtuvalt keskkonna poolt etteantud soovidest. See tähendab ka tegevuse käigus õppimist, kuid samas ei õpita strateegia enda tegemist.

Strateegia puudumine toob kaasa ka otsustatud tegevuste ebaselge eesmärgipärasuse. See aga tekitab ka teistes juhtides teadmatusse ning toimuvat tõlgendatakse erinevalt. See omakorda tekitab olukorra, kus teisele juhile ei ole selge enda roll koostööpartneriga suhtlemisel ning ka suhtluse eesmärk. See toob aga kaasa olukorra, kus asjad jäävad venima ning ei toimu ka soovitud muutust, millega juhatus rahul ei ole.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegiadokumendi puudumine sisaldab endas ohtusid ja võimalusi. Ühelt poolt annab suurema paindlikkuse ja kiiruse otsuseid vastu võtta ning seeläbi ka olukorraga kohaneda, teiselt poolt aga paneb keskkonnast sõltuma tuues kaasa üksikud eesmärgipärad tegevused ning puudub ka võimalus tegevuste kaudu keskkonda ennast mõjutada. Seetõttu strateegia puudumine toob kaasa ohtude suurema osakaalu.

Summary

Lack of strategic plan may lead to reactive action to the opportunities given from environment. Decision will be made according to emerging opportunities and circumstances which gives vast flexibility and fast adaptability. Nevertheless depending from environment gives little opportunity to influence environment itself. Therefore decisions and actions that is carried out, will not give desired results. Especially if it does not meet co-partners interests – they will dictate what and how things should be and in what speed. Opportunities will disappear if organisation actions does not meet those expectations. If organisation will rely merely on co-partners actions and initiative, they let go emerged opportunity.

Process will be owned if decisions are made according to strategic goal, but necessary steps reaching this goal depends on partner. It means unowned process. Here is also a paradox if organisation is convinced that process is owned and therefore it is possible to influence process in a desirable direction. This will lead to next decisions which does not give result that is hoped for and opportunity will pass. And next decisions are made according to co-partner interest. It can be called as seemingly owned process. This will lead to next already changed situation, but organisation sees and thinks that they are in old situation. But new environment demands different activities and thus different decisions. This risk may be present both with strategic plan or lack of it. But the latter gives better chances to recognise changes and therefore necessary decisions are made sooner.

Depending from environment demands, fast decisions and activities sets constraints to the discussion in the meetings and weighing different options. Different leaders prefer to make decisions differently which influences decision making process. If one leader wishes quick decisions so that results would be faster, it does not give chances to speak along. Also uneven information distribution will influence process significantly – decision making is only in one leader's responsibility. Listening each other is also essential because new environment will be unrecognised if leaders don't listen each other. But if it is recognized because on leader pointed out a problem, then lack of strategic plan gives opportunity to re-evaluate actions quickly and find solutions. This mean also a learning process and how to make strategy itself.

Lack of strategy plan will lead to decisions with unclear purpose. This will create lack of knowledge and different interpretations about what happened or is happening among leaders. Then there will be situation where on leader don't know his role communicating with co-partners, next steps will drag on and expected change does not occur.

In conclusion lack of strategic plan entails risk and opportunities. It gives bigger flexibility and faster decision making process and therefore bigger adaptability. But organisation will also be dependent from environment which will lead to activities with unclear purpose. This means organisation has very little chance to influence the environment itself. Therefore risks are prominent when strategy is done without strategic plan. But it can be minimized by turning risks into opportunities

Kasutatud kirjandus

- Balogun, J. and Johnson, G. (2004), „Organizational Restructuring and Middle Managers Sensemaking“, *Academy of Management Journal*, 47/4: 523–549
- Balogun, J. and Johnson, G. (2005), „From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking“, *Organization Studies*, 26/11: 1573–1601.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk*. Cambridge Polity Press: 44-45.
- Burke, L. A. & Miller, M. K. (1999) „Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making“. *The Academy of Management Executive*, Vol 13, No 4: 91-99.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Wiley-Blackwell; 1 edition.
- Cobb, J. B. (2007). „Person-In-Community: Whiteheadian Insight into Community and Institution“. *Organization Studies*, 28 (04), 567-588.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2002). „Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications“. Routledge.
- Deacon, D., Pickering, M., Golding, P. and Murdock, G. (1999) „Researching Communications: A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis“. London: Arnold.
- Feldman, M.S. (2000). „Organizational Routines as a Source of Continuous Change“. *Organization Science*, Vol 11, No 6: 611-629.
- Hedber & Wolff (2001). *Organizing, Learning and Strategizing*. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 535-556.
- Jarabkowski, P, Balogun, J. & Seigl, D. (2007). „Strategizing: The challenges of a practice perspective“. *Human relations*, 60 (1): 5-27.
- Jarabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice. An Activity-Based Approach*. Sage Publications.

Jarzabkowski, P. (2008). „Shaping Strategy as a Structuration Process“. *Academy of Management Journal*, Vol 51, No 4: 621-650.

Jarzabkowski, P. and Balogun, J. (2009), “The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning”, *Journal of Management Studies*, 46/8: 1255-1288

Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., Whittington, R. (2016). „On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research“. *Strategic Organization*, Vol 14 (3): 248-259.

Johnson, G, Melin, L. & Whittington, R. (2003). „Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View“. *Journal of Management Studies*, 40,1: 3-22.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.

Jõgi, H. (2007). “Kommunikatsioon Eesti Kaubandus-Tööstuskoja näitel”. *Bakalaureusetöö*. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

Kaplan, S. (2008), „Framing Contexts: Strategy Making Under Uncertainty“, *Organization Science*, 19/5: 729–752.

Kaplan, S. (2011), „Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making“, *Organization Science*, 22/2: 320-346.

Klein, G. (2015) „A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making“. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, Vol 4, No 3: 164-168.

Laine, P.-M. & Vaara, E. (2007), “Struggling over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group”, *Human Relations*, 60/1: 29–58.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van De Ven, A.H. (2013). „Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow“. *Academy of Management Journal*., Vol 56, No 1: 1-13.

Maitlis, S. and Lawrence, T. B. (2003), “Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing”, *Journal of Management Studies*, 40/1: 109–139.

McKay, R. B. & Chia, R. (2013). „Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Northco Automotive“. *Academy of Management Journal*, Vol 56, No 1: 208-230.

Miller, K. (2012). „Organizational communication. Approaches and Processes“. Wadsworth, Cengage Learning.

Mintzberg, H. & Quinn J. B. (1996). „The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Third Edition“. Prentice Hall International.

Mueller, F., Whittle, A., Gilchrist, A. and Lenney, P. (2013), “Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective”, *Business History*, 55/7: 1168-1199.

Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organisations fail. *Academy of Management Executive*, Vol 13, No 4: 75-90.

Orlikowski, W. J. (1996:63). „Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective“. *Information Systems Research*, Vol. 7, No 1, March: 63-92.

Orlikowski, W.J. (2010) „Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy“. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, 23-33.

Rosenberg, A. (2006). “Organisatsiooni otsustamisprotsesside kommunikatiivse paradoksaalsuse ületamine (Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel)”. *Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond*

Samra-Fredericks, D. (2003). „Strategizing as Lived Experience and Strategists Everyday Efforts to Shape Strategic Direction“. *Journal of management Studies*, 40 (1): 141-174.

Samra-Fredericks, D. (2010). „Research in everyday practice: the ethnomethodological contribution“. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, 230-242.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behaviour*. The Free Press.

Stohl, C. & Cheney, G. (2001). „Participatory Processes/Paradoxical Practices“. *Management Communication Quarterly*, Vol 14, No 3: 349-407.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). „On Organizational becoming: Rethinking Organizational Change“. *Organizational Science*, Vol 13, No 5, September-October, 567-582.

Vaara, E. and Pedersen, A. R. (2014), “Strategy and chronotopes: A Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives”, *M@n@gement*, 16/5: 593-604.

Weick, K. E. (1991). „The Nontraditional Quality of Organizational Learning“. *Organization Science*. Special Issue: Organizational Learning, Vol. 2, No. 1: 116-124.

Whittington, R. (2006). „Completing the Practice Turn in Strategy Research“. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.

Lisad

Lisa 1. Vaatlusplaan

Vaatluse vahemik on intervjuu toimumisele järgnevast päevast kuni 2015. aasta lõpuni.

Vaatlusel jälgitav kommunikatsioon:

1. Töökeskkond

- ruumikasutus (esemed)
- ruumikasutus (inimesed)

2. Juhid – mis silma hakkab?

- sõnakasutus
- paiknemine ruumis
- suhtlemine töötajatega
- kehakeel
- hääletoon
- kõrvaliste vahendite kasutamine (telefon, arvuti, söömine vms)

4. Töötajad – millele tähelepanu pöörata

- sõnakasutus
- domineerimine/mittedomineerimine
- paiknemine ruumis
- suhtlemine teistega
- kehakeel
- hääletoon
- kõrvaliste vahendite kasutamine (telefon, arvuti, söömine vms)
- hierarhia olemasolu (sõnakam, häälekam, vabam, julgem)

5. Koosoleku ülesehitus

- ruumi kasutus

- kuidas alustatakse (kes alustab ja kuidas; milliseid sõnu kasutatakse)
- millega lõpetatakse (kes lõpetab ja mida öeldakse)
- osalejad (kas on kedagi puudu või mitte, kes domineerib ja kes ei räägi üldse, keda ei kuulata)
- tegevused (liikumisskeemid, kõnevoorud, pausid, kõnevoorukatkestused, arvuti kasutamine, märkmete tegemine)
- mis otsusega juhtub (takistused, uued ideed või jääb kõik samaks)?
- kas teemad lõpetatakse, probleemid lahendatakse (osaliselt) või jäävad need õhku?

Lisa 2. Algusintervjuu kava

Käesoleva intervjuu eesmärgiks on koguda materjali oma magistritöö uuringute läbiviimiseks. Nagu eelnevalt oleme rääkinud, on magistritöö teemaks strateegiliste eesmärkidega seotud otsuste kommunikatsioon ning seda ettevõtte siseselt. Meil on aega üks tund ning sinu poolt öeldu paremaks analüüsimiseks salvestan kogu intervjuu.

Soojendusküsimused

1. Millega sa enne organisatsiooni asutamist tegelesid/kus töotasid/kellena?
2. Räägi palun organisatsiooni alguslugu.
3. Kuidas tulid mängu teised juhid?

Otsuse kujunemine

1. Meenuta, milline oli viimane tähtis otsus, mille sa pidid vastu võtma?
2. Kuidas selle otsuseni jõuti/ kuidas see sündis?
3. Milline roll oli ajafaktoril otsuse kujunemisel?
4. Millised rollid kellelgi otsuse kujunemisel?
5. Kuidas avaldati arvamusi (ise või küsitakse, koosolekul või muul viisil)? Kes avaldasid?
Kui palju neid arvesse võeti? Miks?
6. Kuidas ise hindad senist otsuse kujunemise protsessi? Kuidas tulemusega rahul oled?
7. Kirjelda palun, milline otsustaja sa ise oled?
 - kiire
 - järgid kõhutunnet
 - võtad mõtlemisaega
 - küsid nõu
 - mõtiskled üksi

Strateegiliste eesmärkidega seotud otsuste kujunemine

1. Palun räägi lähemalt eksporditurgudele laienemise suunast
2. Kuidas jäid rahule otsustusprotsessiga?
 - mis tehti hästi?
 - mida oleks võinud teisiti teha?
3. Kuidas hindad enda rolli otsustusprotsessis?
 - millega oled rahul?

- mida oleksid võinud teisiti teha?

4. Millises etapis strateegiline eesmärk hetkel on? Millised on edasised plaanid?

Lisa 3. Lõpuintervjuu kava

Käesoleva intervjuu eesmärgiks on koguda materjali oma magistritöö uuringute läbiviimiseks. Minu magistritöö teemaks strateegilise eesmärgiga seotud otsuste kommunikatsioon ning seda organisatsiooni siseselt. Meil on aega üks tund ning sinu poolt öeldu paremaks analüüsimiseks salvestan kogu intervjuu.

Soojendusküsimused

4. Millega sa enne organisatsiooni tööle asumist tegelesid/kus töötasid/kellena?

Otsuse kujunemine

8. Meenuta, milline oli viimane tähtsam otsus, mille sa pidid vastu võtma?
9. Kuidas selle otsuseni jõuti/ kuidas see sündis?
10. Milline roll oli ajafaktoril otsuse kujunemisel?
11. Millised rollid kellelgi otsuse kujunemisel olid?
12. Kuidas avaldati arvamusi (ise või küsitakse, koosolekul või muul viisil)? Kes avaldasid?
Kui palju neid arvesse võeti?
13. Kuidas ise hindad senist otsuse kujunemise protsessi? Kuidas tulemusega rahul oled?
14. Kirjelda palun, milline otsustaja sa ise oled?
 - kiire
 - järgid kõhutunnet
 - võtad mõtlemisaega
 - küsid nõu
 - mõtiskled üksi

Strateegilise eesmärgiga seotud otsuste kujunemine

5. Minu magistritöö valmimis on üks strateegiline otsus –laienemine eksporditurgudele.
6. Kas ja kuidas nendest eesmärkidest sind teavitati?
 - said kaasa rääkida?
 - küsiti sinu arvamust (kes küsis, millal ja kuidas)?
 - rääkisid sa nendest kellegi teisega organisatsioonis?

7. Kas kaaluti alternatiive? Millised need olid? Kellega koos arutati? Kas oli vaidlusmomente ja mille üle vaieldi? Kui palju sinu hinnangul teiste arvamus kuulda võeti?
- Millised olid emotsioonid, mis otsustusprotsessi käigus tekkisid ja kuidas need muutusid?
8. Kuidas sulle otsustusprotsess tundus?
9. Kuidas hindad enda rolli otsustusprotsessis?
- millega oled rahul?
 - mida oleksid võinud teisiti teha?
10. Üks nendest eesmärkidest on ka sinu vastutusalas. Kuidas sa ise hindad, kuidas nende täitmisega läinud on? Millised probleemid on tekkinud? Millega oled rahul ja millega mitte? Mida teisiti saaks teha?

Litsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina

Ave Aun

(autori nimi)

(sünnikuupäev: 25.06.1981)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Strateegilise otsustamise protsess rutiinsetel juhtimiskoosolekutel Eesti väikeettevõtte näitel,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Age Rosenberg,

(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 31.05.2017 (*kuupäev*)